الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية

العمادة

دور بلدية بعلبك في التنمية المحلية للمدينة

تقرير حول أعمال التدريب في بلدية بعلبك ضمن

المدة الزمنية الواقعة بين شهر شباط ٢٠١٧ و شهر نيسان ٢٠١٧

أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية والإدارية – قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالبة

غفران حسين الطقش

لجنة المناقشة

الدكتور علي عطايا	**الأستاذ المشرف**	**رئيساً**
الدكتور برهان الدين الخطيب	**أستاذ مساعد**	**عضواً**
الدكتور رندة الفخري	**أستاذ مساعد**	**عضواً**

٢٠١٩

الإهداء

أتوجه باهداء هذا الجهد المتواضع لكل إنسان حرم من نعمة ابصار النور من خلال العلم..

ولكل إنسان حرمته ظروف الحياة الصعبة من متابعة تحصيله العلمي والأكاديمي.

غفران حسين الطقش

الشكر

أتقدم بخالص الشكر للقيمين على كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية ـ الفرع الأول، من أساتذة وإداريين وعلى وجه الخصوص الأستاذ المشرف الدكتور علي عطايا على ما بذله من مجهود في سبيل إنجاز هذا العمل آملين أن يكون خطوة هادفة في تطوير العمل البلدي في لبنان كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان للدكتور برهان الدين الخطيب على ارشاداته القيمة في سبيل تقويم مسار البحث وجزيل الشكر للدكتور رندة الفخري على حسن اطلاعها وتقييمها للبحث.

كما أتوجه بالشكر لبلدية بعلبك إدارةً وموظفين على ما أبدوه لي من تعاون ورحابة صدر في استقبالي وافساح المجال للوصول الى المعلومات التي خدمت هذا التقرير العملي.

المقدمة

إن أحد أهم الأدوار التي تؤتمن وتطلع عليها البلديات هو الإهتمام بمصالح مواطنيها والعمل على معالجة قضاياهم والإلتزام الشفاف والجاد بتطوير مجتمعاتهم الصغيرة، عبر المشاريع التنموية التي تدرك حاجات الناس، تتفاعل معهم، وتعطي نتائج مفيدة للجميع في محيطهم و للوطن في دعم مؤسساته وتعزيز مرتكزات الدولة بكامل قيمها ومبادئها ومسؤولياتها.

إن التنمية المحلية خليطاً بين التحولات الذهنية والإجتماعية لسكان منطقة معينة، والتي تدفعها إلى أن تكون قادرة على تطوير ثرواتها الحقيقية بطريقة تراكمية ومستدامة حيث عرفت هيئة الأمم المتحدة هذا المفهوم بأنه: مختلف العمليات التي تتوحد بها جهود السكان والدولة، لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. والتنمية المحلية أيضا هي الجهود المنتظمة، التي تبذل وفق تخطيط مرسوم، للتنسيق بين الإمكانات البشرية والمادية المتاحة، في وسط اجتماعي معين.

تطبق الدول على اختلاف أنظمتها في إدارة شؤونها السياسية والتنموية أساليب إدارة مركزية أو لامركزية أو الاثنين معاً. ويحسن بنا في مستهل الحديث عن علاقة اللامركزية بالتنمية المحلية، التطرق لمفهوم اللامركزية التي تمثل بالنسبة للعديد من الدول أداة وعملية ترمي إلى نقل أنشطة اقتصادية وخدمية من منطقة مركزية إلى أقاليم قليلة النمو وتعرف اللامركزية الإدارية بأنها أي فعل تقوم الحكومة عبره بنقل السلطة والمسؤولية رسميا إلى فاعلين ومؤسسات على مستوى أدنى في تراتبية سياسية وإدارية ومناطقية ، فهذا النقل للصلاحيات الإدارية يمكن الأقاليم من مزاولة عمل الدولة فيما يخص تنفيذ ومتابعة وتسيير الاستثمارات

العمومية، وينبغي أن يكون تحويل السلطات إلى الأقاليم مصاحبا بتوفير الوسائل المالية الضرورية للتنمية الإقليمية اللامركزية كما تعني اللامركزية أن تعترف الدولة للأشخاص المعنوية الدنيا (بلديات، مؤسسات عمومية) بنوع من الاستقلالية في تسيير شؤونها الداخلية، لكن دائما تحت إشراف ومراقبة السلطة المركزية وهناك أيضا من يعتبر اللامركزية مسار أو سياقا يتخلى بموجبه مركز عن جزء من سلطاته وامتيازاته، لصالح مجالات أخرى، فهي بهذا المعنى تحويل جزء من الصلاحيات إلى سلطات أدنى[١] .

من هنا فإن هذا التقرير يتمحور حول الأعمال التي تقوم بها البلدية على المستوى الإنمائي للمدينة لمعرفة حجم مساهمتها في عملية التنمية وما إذا كان هناك من وجود لمعوقات تعرقل سير العملية الإنمائية عن اتجاهها الصحيح في تحقيق الأهداف المرجوة، وللإجابة على هذه الإشكالية لقد قمنا بدراسة كافة العناصر التي تؤثر في إنجاز مهام البلدية والخدمات التي تقدمها للمواطنين على مستوى المدينة.

لذلك، لقد توجهنا الى البلدية المعنية وقمنا برصد واختبار كيفية سير الأعمال الإدارية الروتينية في أقسام البلدية، بدءاً من القرارات التي يتخذها رئيس البلدية من خلال سلطته التنفيذية التي يخوله بها القانون، إلى القرارات التي يصوت عليها المجلس البلدي والتي تعرف بقرارات السلطة التقريرية، وما إلى ذلك من المهام التي تقوم بها كل دائرة على حدى في المؤسسة، و معرفة الجهات الرسمية المخولة بالرقابة على الأعمال والقرارات الصادرة عن البلدية، إلى المهام التي قمنا بها خلال مدة التدريب في المؤسسة العامة.

---

[١] (١) المركز اللبناني للدراسات، **اللامركزية والدمقرطة والحكم المحلي في العالم العربي**، منتدى الحكم المحلي للدول العربية، صنعاء، ٦/ ٩ ديسمبر ٢٠٠٣، ص: ٢.

أما لجهة إختيارنا موضوع الدراسة لـ "بلدية بعلبك" دون سواها من البلديات لسببين:

السبب الأول، لكونها من البلديات الكبرى في لبنان والتي لا يسلط الضوء كثيراً على أعمالها وإنجازاتها، أما **السبب الثاني،** لأهمية العمل البلدي كونه ركن أساسي في الحياة العامة التي تطال جميع المواطنين بشكل مباشر على جميع الأصعدة سواء السياسية، التنموية، الإقتصادية، الإجتماعية، ولما لها من دور فاعل في تطوير أو تأخر المجتمع المحلي واندماجه في عملية التنمية الشمولية للدولة.

أما الهدف من اعداد هذا التقرير هو معرفة الوسائل التي تمكننا من النهوض بالعمل البلدي وتطويره من أجل تلبية حاجات المواطنين المتزايدة بشكل مستمر ومعرفة العقبات التي تحول دون تقدم هذا العمل الذي يطال حياة وشؤون المواطنيين بشكل مباشر وبالتالي مما يعيق حركة تقدم المجتمع ككل والذي يحول دون لحاقنا بالدول المتقدمة التي تؤمن مستوى حياة لائقة وكريمة للمواطنين وبالتالي الوصول إلى الرفاه الإجتماعي.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن هذا التقرير يتناول الجانب الإداري للبلدية على سبيل الحصر ولا يتعداه إلى الجوانب السياسية أو المالية.

ولاعداد هذا التقرير قمنا بالبحث عن المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة وذلك من خلال العمل الميداني داخل الإدارة العامة و بالإستعانة بالمنهج الوصفي والتحليلي والمنهج التجريبي.

ـ يقوم المنهج الوصفي والتحليلي Descriptive and Analytical approach : على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها. ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ذلك لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية.

ـ يقوم المنهج التجريبي Empirical research: على معرفة البيانات بواسطة الرصد أو الملاحظة العلمية المباشرة وغير المباشرة، إن القانون التجريبي يمكن أن يحلل إما بشكل كمي أو نوعي. ويقوم هذا المنهج على التجربة المعاشة لصياغة الفرضيات ويقوم على إثباتها وتأكيدها من خلال الأدلة.

ترتبط هذه الدراسة إرتباطاً وثيقاً بإختصاص التخطيط والإدارة وذلك لأن جميع المواد النظرية والعملية التي تدرس في هذا الإختصاص تنطبق على سير العمل في المؤسسات العامة، حيث انها تطبق في أنظمتها الداخلية المواد الدستورية والقانونية والإدارية، كذلك في إدارة الموارد البشرية والموارد الطبيعية و رسم السياسات العامة الهادفة إلى تطوير وتقدم المؤسسة.

لقد قمنا بتقسيم متن التقرير إلى فصلين إثنين:

ـ الفصل الأول بعنوان: تنظيم وإدارة بلدية بعلبك.

ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول: تاريخ مدينة بعلبك.

المبحث الثاني: الهيكلية التنظيمية للبلدية.

المبحث الثالث: الأنظمة والقوانين المطبقة في البلدية.

ـ الفصل الثاني بعنوان: واقع بلدية بعلبك ــ ضعف وسائل التنمية وأساليب التطوير.

ينقسم بدوره هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التدريب العملي في بلدية بعلبك.

المبحث الثاني: مظاهر ضعف التنمية: الإدارية والبشرية والمالية.

المبحث الثالث: تطوير أساليب التنمية .

خاتمة: تستخلص أبرز الحلول التي توصلنا إليها لمعالجة إشكالية المعوقات الإنمائية التي تقف عثرة أمام تحقيق أهداف العمل البلدي في بعلبك.

الفصل الأول:

تنظيم وإدارة بلدية بعلبك

تشهد أغلب المجالس البلدية على الأراضي اللبنانية إنقسامات ضمنية غير معلن عنها وذلك بسبب هيمنة الأحزاب السياسية عليها وتدخل العائلات والعشائر في خصوصيات المجلس البلدي.

كما أنه من الملفت للنظر أن معظم المجالس البلدية وإتحادات البلديات تعمل بالطريقه التقليدية أي : شق طرقات، تعبيد وتزفيت، إنشاء جدران دعم، زراعة للأشجار .....إلخ[2]

في حين أن العمل البلدي يحتاج إلى سياسات تنموية تهدف للقيام بمشاريع إستثمارية تزيد من حجم واردات البلدية، بالإضافة إلى بناء قدرات الموظفين والإستفادة من كافة الموارد البشرية بطريقة صحيحة بعيداً عن أي إعتبارات لا تخدم المصلحة العامة.

ومن هنا نسأل عن غياب الرؤيه الإنمائية الإستراتيجية على المدى البعيد يمكن على أساسها معرفة واقع كل القطاعات الموجوده في لبنان. وعن دور البلديات في تكريس مفهوم اللامركزية الإدارية وأهميته من خلال نشر هذا المفهوم عبر الأهالي.

---

(١) **الشيخ، جهاد، لمحة موجزة عن واقع البلديات في لبنان**، موقع الخيام، نشر في تاريخ ٢٠١٦/٤/٢١ تاريخ الدخول ٢٠١٧/٣/١٠[2]

إن أبرز المشاكل التي تعانيها معظم البلديات على سبيل المثال لا الحصر هي التالية:

ـ توفير فرص العمل فيما يتعلق بأعمال البلد معظم البلديات تعمل على استخدام أشخاص مقربين من القوى السياسية التي فازت بالإنتخابات وإستبعاد المواطن العادي من الحصول على فرصة عمل.

ـ معظم البلديات تعمد إلى الإستعانة بأشخاص من خارج المجلس البلدي، أو من خارج الملاك البلدي من دون إجراء مبارايات شفافة.

ـ خضوع بعض رؤساء وأعضاء المجلس البلدي إلى مرجعياتهم الحزبية بشأن القرارات البلدية.

ـ تدخل الأحزاب بشكل سلبي وما يعكسه نتيجة إبتعاده عن واقع مجتمعه ويلاحظ ذلك من خلال التقديمات والمساعدات الذي يقدمها الفريق السياسي لصالح المواطنين والمؤسسات المحسوبة عليه مما يؤدي حكماً إلى شرخ كبير بين مكونات المجتمع.

ـ إن عدم وجود إنسجام " طائفي " في بعض البلديات المتجاورة في منطقة ما يؤدي إلى صعوبة في إقامة مجلس إتحاد بلديات لأسباب عديدة.

ـ معظم البلديات اللبنانية لايوجد إنسجام بين أعضاء مجالسها مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال والقرارات في أحيانا كثيرة إضافة إلى وجود رؤساء بلديات لاكفاءة لديهم

لقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان مدينة بعلبك وتاريخ العمل البلدي في لبنان، المبحث الثاني بعنوان الهيكلية التنظيمية للبلدية، أما المبحث الثالث فهو بعنوان الأنظمة والقوانين المطبقة في البلدية.

المبحث الأول: مدينة بعلبك وتاريخ العمل البلدي في لبنان

تقع مدينة بعلبك على بعد ٨٥ كلم الى الشرق من بيروت فوق أعلى مرتفعات سهل البقاع، وعلى مفترق عدد من طرق القوافل القديمة التي كانت تصل الساحل المتوسطي بالبر الشامي وشمال سوريا وشمال فلسطين.

وقد استفدت عبر تاريخها الطويل من هذا الموقع المميز لتصبح محطة تجارية هامة ومحجاً دينياً مرموقاً وبعد أن ملك الرومان المنطقة في أواسط القرن الأول قبل الميلاد أنشأ الإمبراطور أوغسطس مستعمرتي بيروت وبعلبك عام ١٥ قبل الميلاد.

نظراً لأهمية المدينة على الصعيدين الإقتصادي والديني، أسس أوغسطس لمشروع عظيم يجعل من بعلبك واجهة دعائية تبرز صورة روما وعظمتها وقدرتها بين صفوف التجار والحجاج الذين يقصدونها فينشرون تلك الصورة في أوطانهم.

يتألف مجمع بعلبك الديني من ثلاثة صروح رئيسية هي: معبد جوبيتر الكبير والمعبد الصغير المنسوب الى باخوس والمعبد المستدير المنسوب الى الزهرة وهناك بقايا معبد رئيسي رابع كان يقوم فوق تلة الشيخ عبدالله الى الجنوب من المدينة.

الفقرة الأولى: لمحة تاريخية عن مدينة بعلبك

تعرّضت المدينة للزلازل و أعمال التخريب والتحوير طيلة القرون الوسطى والعصور الحديثة، غير انها ظلّت تستوقف الرحّالة والزوّار وتثير الاعجاب وتغذّي الاساطير. ولم تخرج هياكلها من سباتها الا في العاشر من تشرين الثاني ١٨٩٨، عندما زارها «غليوم الثاني» امبراطور المانيا ووجّه اليها، بموافقة الدولة العثمانية، بعثة علمية عملت على إجراء مسح علمي شامل فيها، بالاضافة الى بعض اعمال الحفر والترميم. ثم قام المهندسون والاثريون الفرنسيون بمتابعة هذه الاعمال طيلة فترة الانتداب الفرنسي على لبنان ومن ثم تابعت هذه الاعمال المديرية العامة للاثار اللبنانية منذ تاريخ نيل لبنان الإستقلال[3].

لقد أقيمت معابد بعلبك على تل أثري يرقى الى اواخر الالف الثالث ق.م. على الاقل. وعلى الرغم من الغموض الذي يشوب تاريخ الموقع، بسبب عدم إجراء الحفريات التي توضح تعاقب المستويات السكنيّة التي يتألف منها التل، فإنه يكاد يكون من المؤكد ان قمّة التل أعدت في غضون الالف الاول ق.م. لتكون مكان عبادة يتألف من حرم يتوسطه مذبح على غرار المشارف السامية التي ورد ذكرها في التوراة.

في غضون الحقبة المتأغرقة التي عقبت فتوحات "الاسكندر" (٣٣٣ – ٦٤ ق.م.)، وبدفع من بطالسة مصر الذين ملكوا المدينة فترة من الزمن، تأثّرت عبادات بعلبك بتأثيرات اللاهوت الشمسي الذي كانت مدينة "هيليوبوليس" المصريّة عاصمته التاريخيّ، فاصطبغت آلهتها بصفات شمسيّة وتحوّل اسمها الى "هيليوبوليس" او "مدينة الاله الشمس". وجرى آنذاك تعديل على مخطط "المشْرف" من خلال توسيع الحرم القديم وإنشاء

---

[3] مركز المعلوماتية للتنمية المحلية في لبنان، على الرابط التالي: http://www.localiban.org/article243.html تاريخ ٢٠١٧/٢/١٢

دكّة عند طرفه الغربي بهدف إقامة هيكل على الطراز الاغريقي فوقها. بيد ان هذاالهيكل لم يُبصر النور. وما تزال بعض البُنى العمائرية التي تم الكشف عنها تنبئ ببعض جوانب هذا المشروع.

بدأ العمل في بناء الهيكل الكبير في أيام الامبراطور "أوغسطس" في أواخر القرن الاول ق.م. وكان الانتهاء منه في أواخر عهد الامبراطور "نيرون" (٣٧-٦٨ ب.م.). أما البهو الكبير، بأروقته وإيواناته ومذابحه وأحواضه، فقد بدأ العمل فيه وانتهى في غضون القرن الثاني ب.م. وقد شهد القرن الثاني ايضاً بدء العمل ببناء الهيكل الصغير المنسوب الى الاله "باخوس". أما القرن الثالث، وفي عهد الاسرة الساويريّة (١٣٩-٢٣٥ ب.م.) على وجه التحديد، فقد شهد إقامة الرواق المقدّم والبهو المسدس. ويبدو ان الاعمال الاساسية التي تناولت هذين الصرحين، وكذلك الهيكل المستدير المنسوب الى "الزهرة"، قد تمّ إنجازها في أواسط القرن عينه. بيد ان جميع اعمال الزخرف والنقش وغيرها من الترتيبات الثانوية لم تكن بعد قد انتهت في بدايات القرن الرابع عندما قام الامبراطور " قسطنطين" الكبير باعلان مرسوم " ميلانو" الشهير عام ٣١٣ الذي اعترف بالمسيحية ديانة رسميّة في الدولة. فتعطل العمل في معابد بعلبك، بعد مرور اكثر من ثلاثة قرون على البدء به[4].

[٤] المركز اللبناني للدراسات، **اللامركزية والدمقرطة والحكم المحلي في العالم العربي**، منتدى الحكم المحلي للدول العربية، صنعاء، ٦/ ٩ ديسمبر ٢٠٠٣، ص: ٢.

وما أن شارف القرن الرابع على الانتهاء حتى كان الامبراطور "ثيودوسيوس" يُغلق المعابد ويدمّر مذابحها التي كانت تعتبر أقدس مقدساتها، ويقيم على انقاضها، في وسط البهو الكبير، كنيسة عظيمة، ما تزال آثار محاريبها محفورة في الدرج المؤدي الى الهيكل الكبير، وقد كانت في حينه تتجه صوب الغرب.

وعلى اثر الفتح العربي عام ٦٣٦ م. تحوّلت هياكل المدينة الى " قلعة " وهو الاسم الذي ما زالت تحمله حتى اليوم. وتوالى الزمن على بعلبك، فانتقلت من يد الامويين الى العباسيين فالطولونيين والفاطميّين والايوبيين الى أن نهبها المغول وأستردّها منهم المماليك عام ١٢٦٠، فعرفت في أيامها فترة عز ورخاء.

الفقرة الثانية: تاريخ العمل البلدي في لبنان.

إن أول وجود بلدي في لبنان يعود للقرن التاسع عشر في ظل الحكم العثماني وذلك في بيروت بعد أن اصبحت عاصمه للولايه , حيث تم تشكيل مجلس إستشاري لها عام ١٨٣٣ . وأول بلديه شكلت في دير القمر عام ١٨٦٤ ومن بعدها تم تشكيل بلدية بيروت عام ١٨٦٧ في ظل الحكم العثماني.

بعدها تم تشكيل بلديات في المدن الرئيسيه (صيدا – طرابلس) حيث تم تطوير الإداره بسبب النفوذ الفرنسي ولكن نتيجة للإضطرابات السياسيه التي حصلت عام ١٩٥٨ طلب اللواء شهاب من " معهد البحوث والإعداد في سبيل التنمية " بإدارة الآباتي لويس لوبريه بإجراء إحصاء شامل حول كل مستويات المعيشيه مما دفع هذا المعهد بتوصية لتعزيز الأقطاب المناطقية كالتالي[5]:

عدد أعضاء المجلس البلد بالنسبةً لعدد الناخبين:

تسعة أعضاء للبلديات التي لايزيد عدد ناخبيها عن ٢٠٠١

---

٥ الشيخ، جهاد، مرجع سابق.

اثنا عشرة عضوا للبلديات التي يتراوح عدد ناخبيها بين ٢٠٠١ – ٤٠٠٠

خمسة عشر عضوا للبلديات التي يتراوح عدد ناخبيها بين ٤٠٠١ – ١٢٠٠٠

ثمانية عشر عضوا للبلديات التي يتراوح عدد ناخبيها بين ١٢٠٠١ – ٢٤٠٠٠

واحد وعشرون عضوا للبلديات التي يزيد ناخبيها عن ٢٤٠٠٠

أربعة وعشرون عضوا لبلديات بيروت وطرابلس.

و الجدير ذكره أن تكتل العائلات يشكل ثقل وحاجز قوي أمام الأحزاب في عملية تناوب السلطة في الإنتخابات البلدية وخاصة ما ظهر في الإنتخابات الأخيرة لعام ٢٠١٧ ويعود ذلك لسبب التعصب والإنتماء العائلي.

المبحث الثاني: الهيكلية التنظيمية لبلدية بعلبك.

يتألف الجهاز البلدي بحسب المرسوم الإشتراعي الخاص بالبلديات من سلطة تقريرية وسلطة تنفيذية، يتولى السلطة التقريرية المجلس البلدي الذي ينتخب اعضائه بالتصويت العام المباشر ولمدة ست سنوات، بالإضافة إلى ذلك تتألف البلدية من عدة وحدات إدارية وأقسام وبدورها تتألف كل وحدة إدارية من عدة أقسام. أما الوحدات الإدارية التي تتألف منها البلدية والأقسم فهي :

القسم الاول: الأشغال والحدائق، المسلخ.

- **قسم الأشغال والحدائق** : يتألف من رئيس قسم وهو مهندس، بالإضافة الى مدرب و مراقب أشغال ومساعد فني زراعي وسائقين، حيث يقوم هذا الفريق بالتنسيق في ما بينهم تحت إشراف المهندس والتقيد بتعليماته.

- **قسم المسلخ:** يتألف من رئيس قسم وهو طبيب بيطري ومساعديين بيطريين أيضاً، مهمة هذا القسم تتمحور حول الكشف المستمر على اعمال المسلخ الخاص بالبلدية والتأكد من أن كل شيء يجري فيه وفق المعايير والشروط الصحية من أجل المحافظة على سلامة المواطنين ومنع تناقل الجراثيم والامراض بين السكان.

القسم الثاني: قسم الشرطة والحراسة الليلية: يتألف هذا القسم من مفوض ومعاون مفوض وعدد من رجال الشرطة والحراس، مهمة هذا القسم تتبلور في الحفاظ على استتباب الأمن في المدينة وتنظيم الحركة المرورية والحفاظ على السلامة العامة والنظام العام.

القسم الثالث: دائرة العلاقات العامة السياحة والإعلام: وهي تتولى كل المهام التي تتعلق بالمعالم السياحية والتصريحات الإعلامية والمقابلات والندوات والمؤتمرات وذلك بالتنسيق مع رئيس البلدية والاعضاء، وبدورها تتألف من التالي:

أ) **أمانة السر:** وتتلخص مهامها بالقيام بتحضير ملفات اللجان، إحالة وطباعة القرارات الرئاسية، حجوزات الإعتماد، ملفات المناقصات، والإستملاكات، تحضير ملف الرئيس، تحضير ملف جلسة المجلس البلدي مع مقرراتها، المقررات، وملف المراقب العام.

ب) **قسم المعلوماتية:** يتضمن محلل برامج وفني وصيانة ومدخل معلومات.

ج) **شؤون الموظفين :** وهي تهتم بكل ما يتعلق بالموظفين وأوضاعهم وكماتحتوي على جداول خاصة بكل موظف تتضمن كل ما يتعلق به وعمله.

د) **مكتب الأرشيف :** يعمل مكتب الأرشيف على أرشفة جميع الأعمال والمعاملات المتعلقة بالبلدية وذلك من خلال تنزيل جميع المعاملات والملفات الموجودة في البلدية على جهاز الكمبيوتر عن طريق برنامج خاص، حيث أنه لا يمكن لأي ورقة في مكاتب البلدية – أمانة سر، محاسبة، القيمة التأجيرية، المالية– الا أن تحفظ داخله .

يتضمن هذا البرنامج عدة نوافذ خاصة بالمعاملات الإدارية منها: إفادات، علاقات خارجية، مالية، شؤون قضائية، مساعدات، موارد بشرية، الإنشاءات، عقارات.

على أن يتم تنظيم المعلومات بأخذ رقم تسلسلي مما يسهل عملية البحث إلكترونياً من خلال هذا الرقم، وبهذا الرقم التسلسلي يتم تعبئة الأرقام بملفات ومن ثم يعمل عى توضيبها في كراتين بوضع علامة على الأرقام التسلسلية الموجودة فيها.

والجدير بذكره أن تتم المحافظة على الأوراق والملفات من عامل الغبار والعت والعفونة، علماً الى أنه يوجد هناك ملفات مؤرشفة منذ العام ١٩٢٢.

وهناك أيضاً أنواع أخرى من الملفات قيد الإنجاز، كمعاملات الملف المالي، تصاريح البناء، بعض التلزيمات القديمة، كما تجدر الإشارة بأنه يمنع الدخول إلى مكتب من المكاتب في البلدية إلا بعلم او إذن مسبق من رئيس البلدية أونائب الرئيس.

القسم الرابع: دائرة الهندسة

تتالف من قسمين وهما:

أ) **قسم الدائرة الفنية:** يترأسها رئيس دائرة مهندس، ومهندس مراقب ومحرر.

ب) **قسم الدروس وشؤون البناء:** يتألف هذا القسم من رئيس قسم مهندس، مساح، رسام ومدرب

وإنما يشغله حالياً مهندس وثلاث مساعدين بصفة مساح عقاري يتولون تنفيذ المهام التالية:

-إجراء مسح شامل لمدينة بعلبك ويتضمن هذا المسح كافة الأبنية والوحدات السكنية وغير السكنية،كما وتدخل في هذا المسح جميع الأراضي والعقارات.

- الكشف عن الأبنية والمنشآت الجديدة، والعمل على تدوينها بشكل فوري وتحويلها إلى الدائرة المالية.

-الإفادة بكافة المحتويات الموجوة على العقارات وإرسالها إلى الدائرة المالية من أجل تحديد القيمة الضريبية التي ستفرض على المحتويات.

- كشف التعديات على الأملاك العامة، أو المخالفات على سبيل المثال لا الحصر(كوجود آرمات ضوئية أو غير ضوئية من دون الحصول على ترخيص مسبق من قبل البلدية).

أما عملية المسح فهي تتم على مرحلتين، المرحلة الأولى وهي الكشف على المكان قبل منح التراخيص وبعد الإنشاء وذلك للتاكد من الإلتزام والتقيد بالتعليمات من قبل المنفذين بحدود الرخص الممنوحة لهم.

<u>القسم الخامس: دائرة الصحة</u>: التي تعنى بشؤون الصحة العامة للمواطنين وتتألف من الأقسام التالية:

أ) **القسم الأول** :يشغله طبيب بيطري.

ب) **القسم الثاني:** هو قسم البيئة والرقابة الصحية، هذا القسم هو مستحث في البلدية منذ حوالي سنة ونصف تقريباً وهو متوفر في العديد من البلديات في لبنان، وقد تم إستحداثه في عهد رئيس البلدية الأسبق الدكتور حمد الحسن كونه جاء من خلفية طبية وصحية، فهو بالإضافة إلى كونه دكتور في الجامعة اللبنانية (كلية الصحة) هو صاحب مختبرات الحسن الطبية التي تقع في مدينة بعلبك.

وحالياً يشغل هذا القسم ثلاثة موظفين متعاقدين بصفة مراقبين بالإضافة طبعاً إلى الطبيب المشرف على عملهم ويتعاون هذا الفريق وينسق مع الهيئة الصحية في البلدة من أجل تحقيق الأهداف الصحية المشتركة بين المؤسستين.

هناك هدفين لهذا القسم هدف استراتيجي على المدى البعيد وهو تحقيق السلامة العامة والمعايير الصحية العالمية في كافة المطاعم والمحلات والمنشآت الغذائية في مدينة بعلبك، أما الهدف المرحلي فهو نشر الثقافة الصحية لدى المؤسسات الغذائية ونشر الوعي والتحفيز على إحترام القوانيين من خلال إستخدام الطريقة السلمية والدبلوماسية التي يتبعها هذا الفريق في محاولة لكسب وتاييد البيئة العامة لهذه المعايير بدلاً من مقاومتها أو الإستهتار بها. وبحسب المراقبة تصريح المراقبة في هذا الفريق من المبكر جداً الحديث عن

وجود معايير سلامة غذائية في المنطقة ففي هذه المرحلة كل من يحاولون تحقيقه هو التخفيف من الملوثات والأضرار الصحية الناتجة عنها على المواطنين.

أما المهام التي يتولى تنفيذها الفريق:

ـ زيارة المنشآت الغذائية ضمن نطاق البلدية .

ـ وضع تصنيفات، وتوصيات للمؤسسات الغذائية.

ـ زيارة اسبوعية على الأقل لكل منشئة غذائية من أجل المتابعة بإستمرار والإشراف على أدائه.

وضع علامات تقييم على عمل المؤسسة، اذا حصلت المنشئة على علامة فوق الستون، يوضع لها ثلاث نجوم أما في حال رسبت المنشئة يوجه لها إنذارات من أجل تحسين وضعها وان لم تستجب للتعليمات وتعالج وضعها يمكن أن يودي الأمر بها الى أن تقفل وذلك وفق الصلاحيات الممنوحة للبلدية بموجب المرسوم الإشتراعي الذي ينظم عملها.

<u>القسم السادس:الدائرة المالية:</u> تتولى هذه الدائرة مهام المحاسبة والمالية الخاصة بالعمل البلدي.

أ) **قسم الشؤون المالية:** يشغل هذا القسم رئيس قسم ومحتسب ومحاسب وأمين صندوق ومعاون أمين صندوق بالإضافة إلى ثمانية جباة، وهناك قسم ثاني يشغله رئيس دائرة ومحرر وأمين مستودع.

ب) **قسم المحاسبة والتدقيق:** يتالف من رئيس قسم ومراقب تحقق ومحاسب.

المبحث الثالث: الأنظمة والقوانين المطبقة في البلدية.

تطبق البلدية في نظامها الداخلي المرسوم الإشتراعي رقم ١١٨ (قانون البلديات) بالإضافة إلى القوانين التي تنطبق على المؤسسات والمرافق العامة.

أولاً- الشروط العامة للترشح لعضوية المجلس البلدي:

يفترض في المرشح لعضوية المجلس البلدي أن يكون:

ـ أن يكون ناخباً مدوناً إسمه في القائمة الإنتخابية الخاصة بالبلدية التي يرغب ان يكون عضواً في مجلسها.

ـ أن يقدم إلى القائمقامية أو المحافظ في مراكز المحافظات قبل موعد الإنتخابات بمدة عشرة أيام على الاقل تصريحاً مسجلاً لدى كاتب العدل ينطوي على إسمه وعلى إسم البلدية التي يريد أن يرشح نفسه فيها.

ـ أن يوضع تأميناً قدره ٥٠٠ ألف ل.ل.

ـ أن تتوافر فيه الاهلية لعضوية المجلس البلدي المنصوص عنها في قانون البلديات وهي: معرفة القراءة والكتابة، غير محكوم بالحرمان من الحقوق المدنية او بالتجريد المدني.

ـ أن يكون غير محكوم عليه بجناية او جنح شائنة.

ـ أن يكون غير محكوم بجرائم الإنتماء إلى الجمعيات السرية.

ـ أن يكون غير محجور عليه قضائياً لعلتي العته والجنون.

ـ أن يكون غير معلن إفلاسه إلا إذا أعيد إعتباره[٦].

---

[٦] المرسوم الاشتراعي الرقم ١١٨/ ٧٧ (قانون البلديات)

يعتبر عدم توفر أي من هذه الشروط سبباً مانعاً للترشيح، وعلى اساسه يصدر قرار القائمقام أو المحافظ برفض طلب الترشيح، وأيضاً سبباً مانعاً لعضوية المجالس البلدية.

ثانياً ـ الأشخاص الذين يحظر عليهم العمل البلدي

بالإضافة إلى الشروط السالفة الذكر يمنع على المرشح لعضوية البلدية الجمع بين عضوية المجلس البلدي وبين كل من:

ـ عضوية المجلس النيابي أو تولي منصب وزاري.

ـ المختارية او عضوية المجلس الإختياري.

ـ القضاء

ـ وظائف الدولة والمصالح المستقلة والمؤسسات العامة والبلديات.

ـ رئاسة أو عضوية مجلس إدارة المصالح المستقلة والمؤسسات العامة.

ـ ملكية إمتياز أو أي وظيفة في نطاق البلدية.

ـ عضوية أو وظائف الهيئات او اللجان المكلفة إدارة مشاريع ذات نفع عام في نطاق البلدية.[٧]

فإنه إذا ما أنتخب عضواً بلدياً احد الاشخاص الموجود في إحدى الحالات المذكورة اعلاه فإن إنتخابه لا يعتبر باطلاً حكماً، إنما موقوفاً لمدة أسبوعين عليه ضمنها ان يختار بين عضوية المجلس البلدي ووظيفته، وإلا يعتبر مقالاً حكماً من عضوية المجلس البلدي، وتعلن الإقالة بقرار من المحافظ.

---

[٧] المرسوم الاشتراعي الرقم ١١٨/ ٧٧ (قانون البلديات)

كما ويمنع القانون الشخص الواحد ان يكون عضواً في عدة مجالس بلدية، وكذلك يمنع في المجلس البلدي الواحد ان يكون أعضاء الاب وأحد الاولاد، الام وأحد الأولاد، الزوج والزوجة، الحم وزوجة الإبن أو زوج الإبنة، العم وإبن الاخ، الخال وإبن الأخت، وزوج الأخت، وزوجة الأخ على إختلافهم.

فإذا انتخب إثنان من الاقارب التي تم ذكرهم على احدهما ان يستقيل، وإن لم يستقيل احدهما على القائمقام ان يقيل احدثهم سنناً، وإن تعادلا في السن يقال أحدهما بالقرعة في أول إجتماع يعقده المجلس البلدي.

ثالثاً ــ آلية الترشح:

يعطي القائمقام إيصالاً يثبت تقديم طلب الترشيح للمرشح لعضوية البلدية، وعلى القائمقام او المحافظ ان يصدر قرار خلال ثلاثة ايام بقبول او رفض الطلب معللاً ذلك والا أعتبر سكوته بإنقضاء المدة قراراً ضمنياً بالقبول.

ويعلق قرار قبول او رفض الترشيح فور صدوره على باب القائمقامية أو المحافظة، وينظم بهذا الامر محضراً يوقعه الموظف المختص.

ويحق للمرشح بخلال مدة أسبوع من صدور القرار القاضي برفض ترشيحه مراجعة مجلس شورى الدولة بإستدعاء غير خاضع للرسم أو أية معاملة اخرى. وعلى مجلس شورى الدولة ان يفصل بالإعتراض نهائياً خلال خمسة أيام من تاريخه في قلم المجلس وإلا اعتبر ترشيحه مقبولا.

تنشر أسماء المرشحين الذين قبلت طلبات ترشيحهم بلا إبطاء على باب البلدية التي رشحوا أنفسهم فيها.

رابعاً ــ آلية العمل في المجلس البلدي:

١- **إنتخاب الرئيس ونائب الرئيس:** في أول جلسة يعقدها المجلس البلدي في الموعد والمكان اللذين يحددهما المحافظ أو القائمقام ضمن مهلة شهر من تاريخ إعلان النتائج الانتخابات.

ينتخب من بين اعضائه رئيساً ونائب رئيس بطريقة الإقتراع السري وبالاكثرية المطلقة ولمدة ولاية المجلس البلدي. وعند تعادل عضوين يفوز الأكبر سناً.

للمجلس البلدي بعد ثلاث سنوات من إنتخاب الرئيس ونائبه، وفي اول جلسة يعقدها أن ينزع الثقة عنهما او عن احدهما بالاكثرية المطلقة من مجموع اعضائه. وذلك بناءً على عريضة يوقعها ربع هؤلاء الاعضاء، وعلى المجلس في هذه الحالة أن يعقد فوراً جلسة لملىء المركز الشاغرة.[٨]

٢- **الدعوة إلى إجتماعات المجلس البلدي:** يجتمع المجلس البلدي مرة في الشهر على الاقل بناءً على دعوة من رئيسه، وكلما دعت الحاجة إلى إجتماعه، وعلى الرئيس أن يعين في دعوته مواضيع الإجتماع. ويتوجب على الرئيس دعوة المجلس البلدي إلى الإجتماع إذا طلب ذلك المحافظ او القائمقام أو أكثرية أعضاء المجلس، على أن تذكر في الطلب والدعوة الاسباب الداعية إلى هذا الإجتماع ومواضيعه.

٣- **جلسات المجلس البلدي:** النصاب، المناقشات، التصويت والمحاضر.

لا تكون جلسات المجلس البلدي قانونية إلا إذا حضر أكثر من نصف الاعضاء الذين يؤلفون المجلس البلدي بتاريخ عقد الجلسة وإذا لم تتوفر النسبة المذكورة يؤجل الإجتماع ويدعى الاعضاء غلى إجتماع جديد يحدد بدعوة بعد مرور ٢٤ ساعة على الاقل، ولا تكون هذه الجلسة قانونية حضر ثلث الاعضاء على الاقل ويستغنى عن الدعوة الثانية، وتكون الجلسة قانونية إذا ثبت ان عدم الحضور ناشيء عن وجود مصلحة

---

[٨] المرسوم الاشتراعي الرقم ١١٨/ ٧٧ (قانون البلديات)

شخصية للأعضاء الغائبين او لشخص يديرون أعماله، كما وتكون جلسات المجلس البلدي سرية. ويحق للمحافظ او القائمقام حضور الجلسات دون أن يكون لهما حق التصويت. كما ويحق لرئيس البلدية أن يدعو لحضور جلسات المجلس البلدي اي موظف أو أي شخص لإستماعه. يرأس جلسات المجلس البلدي رئيس البلدية وفي حال تغيبه نائب الرئيس والإ الاكبر سناً من الاعضاء .

يتولى رئيس الجلسة حفظ نظامها، وإذا وقعت جناية فيها او جنحة ينظم محضراً بالواقع ويرسله بلا إبطاء إلى القضاء المختص ويبلغ القائمقام نسخة عن المحضر.

يحق لرئيس البلدية من تلقاء نفسه او بناءً على طلب القائمقام او المحافظ ان يطلب إلى المجلس البلدي ان يناقش بصورة إستثنائية قبل أي شيء في مسألة تتطلب درساً مستعجلاً، ويحق له أن يمنع المناقشة في موضوع خارج جدول الاعمال.

يمارس المجلس البلدي صلاحياته بموجب قرارات يصدرها في جلسات يعقدها لهذه الغاية يجري التصويت في الاقتراع العلني، ولا يجوز التصويت بالوكالة إلا أنه يمكن ان يلجأ إلى طريقة الإقتراع السري إذا طلب ذلك الرئيس او اكثرية الحاضرين، أو إذا كان التصويت يتعلق بإنتخاب ما. تتخذ قرارات المجلس البلدي باكثرية اصوات أعضاء الحاضرين، وإذا تعادلت الأصوات فصوت الرئيس يرجح. ولا يجوز ان يشترك في المناقشة او الإقتراع أي عضو له مصلحة خاصة.

يتم تدوين قرارات المجلس البلدي بارقام متسلسلة بحسب تواريخها على سجل ترقم صفحاته ويوقع عليه القائمقام او من ينتدبه.

٤- إختصاص المجلس البلدي

يدخل في إختصاص المجلس البلدي كل عمل ذي طابع او منفعة عامة في النطاق البلدي.

وللمجلس البلدي الصلاحية ان يعرب عن جميع توصياته وامانيه في سائر المواضيع ذات المصلحة البلدية ، وان يبدي ملاحظاته ومقترحاته فيما يتعلق بالحاجات العامة في النطاق البلدي ، ويتولى رئيس المجلس البلدي او من يقوم مقامه إبلاغ ذلك إلى المراجع المختصة وفقاً للأصول.

ويتولى المجلس البلدي دون أن يكون ذلك على سبيل الحصر الامور التالية:

- موازنة البلدية، بما في ذلك نقل وفتح إعتمادات، إافة الى قطع حساب الموازنة.

- القروض على اشكالها لتحقيق مشاريع انجزت دراستها.

- التنازل عن بعض العائدات البلدية الآتية والمستقبلية للمقرض او الدولة لقاء كفالتها القرض، وإدراج الاقساط التي تستحقها سنوياً في الموازنات البلدية المتتالية طوال مدة هذا القرض.

- تحديد معدلات الرسوم البلدية في الحدود المعينة في القانون.

- دفتر الشروط لصفقات اللوازم والاشغال والخدمات ودفتر الشروط لبيع املاك البلدية المصالحات.

- قبول ورفض الهبات والاموال الموصى بها.

- البرامج العامة للأشغال، للتجميل، للتنظيفات، للشؤون الصحية، لمشاريع المياه،للإنارة ولتسمية الشوارع في النطاق البلدي.

- تخطيط الطرق وتقويمها وتوسيعها وإنشاء الحدائق والساحات العامة ووضع التصاميم العائدة للبلدة والمخطط التوجيهي العام بالتعاون مع المديرية العامة للتنظيم المدني مع مراعاة احكام قانون الإستملاك،

على ان تكون موافقة كل من التنظيم المدني واليلدية المعنية ملزمة لإقرار المشروع، وفي حال إختلاف الرأي بين البلدية والتنظيم المدني يبت مجلس الوزراء بالموضوع بصورة نهائية.

– إنشاء الاسواق، المنتزهات، اماكن السباق، الملاعب، الحممات، المستشفيات، المتاحف، المستوصفات، الملاجىء، المكتبات، المساكن الشعبية، المغاسل، المجارير ومصارف النفايات.

– المساهمة في نفقات المدارس الرسمية وفقاً للاحكام الخاصة بهذه المدارس كما المساهمة في نفقات المشاريع ذات النفع العام.

– إسقاط الملك البلدي العام إلى ملك بلدي خاص.

– تنظيم النقل بانواعه وتحديد تعرفاته عند الإقتضاء ضمن النطاق البلدي، مع مراعاة احكام القوانين النافذة.

– إسعاف المعوزين وذوي الإحتياجات الخاصة ومساعدة النوادي والجمعيات وسائر النشاطات الصحية والإجتماعية والرياضية والثقافية .

_ الانظمة الخاصة بموظفي وأجراء البلدية وتحديد سلسلة رتبهم ورواتبهم وأجورهم.

– حق التعاقد مع البلديات.

– مراقبة النشاطات التربوية وسير العمل في المدارس الرسمية والخاصة وإعداد تقارير إلى المراجع التربوية المختصة.

– مراقبة سير المرافق العامة واعداد تقارير سير العمل فيها إلى الإدارات المعنية.

– إلزام المستفيدين في مشروع إنشائي انجزت دراسته المساهمة في تكاليف هذا المشروع في حال موافقة أكثرية المنتفعين منه على الأقل ثلاثة ارباع.

– مراقبة أعمال السلطة التنفيذية والسهر على حسن سير العمل في البلدية .

خامساً ـ الجهات المعنية بالرقابة على أعمال البلدية:

أ- **الرقابة الذاتية:** هي رقابة المجلس البلدي على الرئيس، وذلك من خلال الإجتماعات الدورية أو من خلال تنظيم التقرير السنوي الذي يجب على المجلس وضعه وابلاغه من سلطات الرقابة (المادة ٥٢ من قانون البلديات والمادة ٤٨ من مشروع القانون).

وأما الرقابة الشعبية التي تتمثل، بالإنتخابات وبالرقابة الدائمة على أعمال المجلس البلدي الذي يوفره صغر حجم البلدية وقرب هيئاتها المنتخبة من الشعب. لكننا نسجل هنا غياب الرقابة الشعبية المؤسساتية على أعمال المجلس البلدي (خاصة بالنسبة للبلديات المتوسطة الحجم أو الكبيرة)، التي قد تتمثل على سبيل المثال، عبر نشر التقرير السنوي المذكور آنفا، والزام نشر محاضر الجلسات، وجعل اجتماعات المجلس البلدي علنية وليس سرية.

ب- رقابة سلطة الوصاية

وزارة الداخلية(المحافظ، القائمقام)، وزارة الأشغال (المديرية العامة للتنظيم المدني)، وزارة العدل،هيئة التفتيش المركزي، ديوان المحاسبة.

وزارة الداخلية: يمارس وزير الداخلية الرقابة الإدارية من خلال الصلاحيات التي منحه أياها القانون

بحسب المادة ٥٦ من قانون البلديات تمارس الرقابة الإدارية على قرارات المجلس البلدي السلطات التالية القائمقام، المحافظ، وزير الداخلية، وتمارس الرقابة الإدارية من قبل وزير الداخلية فقط.

وبحسب المادة ٥٧ يحق لوزير الداخلية أن يفوض إلى مدير عام الداخلية الصلاحيات المنوطة به بموجب أحكام قانون البلديات.

المادة ٥٨ يتوجب على رئيس البلدية إرسال قرارات المجلس البلدي إلى سلطة الرقابة الإدارية المختصة، مباشرة من خلال ثمانية أيام من تاريخ صدورها، على أن يبلغ نسخة عنها إلى المراجع التسلسلية.

ج ـ القرارات التي تخضع لتصديق وزير الداخلية فهي التالية:

ـ القرارات التي يتالف منها نظام عام.

ـ القروض تسمية الشوارع والساحات والأبنية العامة وإقامة النصب التذكارية والتماثيل.

ـ إنشاء الوحدات البلدية وتنظيمها وتحديد ملاكها وإختصاصها وسلسلة رتب ورواتب موظفيها.

ـ إنشاء إتحادات تضم عدة مجالس بلدية للقيام بأعمال مشتركة ذات نفع عام.

ـ تعويضات رئيس ونائب رئيس البلدية.

ـ إسقاط الأملاك البلدية العامة إلى أملاك بلدية خاصة، وتعتبر أملاكاً بلدية عامة الطرقات والفضلات الواقعة ضمن نطاق البلدية بإستثناء الطرقات الدولية.

ـ دفتر الشروط العام لصفقات اللوازم والأشغال والخدمات.

ـ دفتر الشروط العام لبيع أملاك البلدية.

ـ إلزام المستفيدين من مشروع إنشائي أنجزت دراسته المساهمة في التكاليف.

ـ التنازل عن بعض العائدات البلدية الآنية والمستقبلية للمقرض او الدولة.

د ـ القرارات التي تخضع لتصديق القائمقام:

ـ الموازنة البلدية ونقل وفتح إعتمادات.

ـ الحسابات القطعية.

ـ تحديد معدلات الرسوم البلدية ضمن الحدود المنصوص عليها بقانون الرسوم البلدية.

ـ شراء العقارات أو بيعها التي لا تزيد قيمتها عن مائة مليون ليرة ودفاتر الشروط الخاصة العائدة لها.

ـ عقود الإيجارات عندما تزيد بدلاتها السنوية عن عشرين مليون ليرة في البلديات الخاضعة لرقابة ديوان المحاسبة المسبقة وعن عشرة ملايين ليرة في البلديات الأخرى، ولا تتعدى في الحالتين أربعين مليون ليرة.

ـ إسعاف المعاقين ومساعدة النوادي والجمعيات وسائر النشاطات الثقافية والإجتماعية والرياضية والصحية وأمثالها عندما تزيد القيمة الإجمالية للمساعدات في السنة عن عشرة ملايين ليرة.

ـ إجازة صفقات اللوازم والأشغال والخدمات عندما تزيد قيمتها عن ثلاثين مليون ليرة ولا تتجاوز الثمانيين مليون ليرة وتصديق دفاتر الشروط الخاصة العائدة لها.

ـ إجازة الأشغال بالأمانة وشراء اللوازم بالفاتورة عندما تتجاوز كلفتها عشرين مليون ليرة ولا تزيد عن خمسين مليون ليرة.

ـ تسوية الخلافات والمصالحات مع مراعاة أحكام المادة ٦٦ من قانون البلديات.

ـ قبول أو رفض الهبات والأموال الموصى بها المرتبطة بأعباء.

هـ ـ القرارات الخاضعة لتصديق المحافظ:

ـ إجازة صفقات اللوازم والأشغال والخدمات عندما تزيد قيمتها عن ثمانيين مليون ليرة، وتصديق دفاتر الشروط الخاصة العائدة لها.

ـ إجازة الأشغال الأمانة وشراء اللوازم بالفاتورة عندما تتجاوز قيمتها خمسين مليون ليرة.

ـ شراء العقارات أو بيعها التي تزيد قيمتها عن مائة مليون ليرة ودفاتر الشروط الخاصة العائدة لها.

ـ تخصيص ملك بلدي لمصلحة ما، ما بعد أن يكون مخصصاً لمصلحة عامة.

ـ عقود الإيجار التي تزيد بدلاتها السنوية عن أربعين مليون ليرة.

ـ إنشاء الأسواق وأماكن السباق والمتاحف والمستشفيات والمساكن الشعبية ومصارف النفايات وأمثالها.

وهنا تجدر الإشارة غلى أن القرارات الخاضعة لتصديق سلطة الرقابة الإدارية هي مختصة بإصدار قرار بشأنها خلال شهر من تاريخ تسجيل القرار في الوحدة المختصة لدى سلطة الرقابة الإدارية المعنية.

وفي هذه الحال على رئيس البلدية أن يحيط سلطة الرقابة الإدارية المختصة علماً بان القرار أصبح مصدقاً.

الإ أنه لا تطبق هذه المهلة على القرارات المتعلقة بالتخطيط والموازنة وفتح ونقل الإعتمادات والقروض.

التصديق الصادر عن السلطة الرقابية الإدارية خطياً، وهو بطبيعة الحال خاضع لطعن أمام مجلس شورى الدولة، على أن يكون معلل .

و ـ الرقابة القضائية: وهي الرقابة التي تجريها أجهزة في وزارة العدل على المصالحات العالقةامام المحاكم أو تلك التي لم ترفع بعد.

كما تجري الهيئة التأديبية الخاصة العقوبة من الفئة الثانية، أي التوقيف عن العمل لمدة لا تتجاوز السنة والإقالة، إذا أعتبر رئيس مجلس البلدي او نائبه او العضو الذي يتولى اعمال السلطة التنفيذية مسؤولا من الوجهة المسلكية ويتعرض للعقوبات التأديبية أخل بالواجبات التي تفرضه عليه الانظمة رغم إنذاره، وأدى ذلك إلى إلحاق الضرر بالمصالح البلدية. ولا تحول الملاحقة التأديبية دون الملاحقة عند الإقتضاء أمام المحاكم المختصة. كما ينبغي التذكير بالرقابة اللاحقة التي تجريها المحاكم، وخاصة مجلس شورى الدولة، بناءً على مراجعة كل ذي مصلحة وصفة في حال مخالفة القانون.

سادساً ــ الاجراء والمستخدمين والمياومين في بلدية بعلبك

ــ ينضمن للعمل في بلدية بعلبك العديد من الأجراء والمستخدمين والمياومين لإتمام الأعمال التي تنيطها البلدية بهم لإتمام سير العمل البلدي على أتم واجب وذلك كالآتي بحسب الحاجة:

الصفة	العدد
وكيل ورشة	واحد
عامل تنظيفات	حسب الحاجة

ـ بالإضافة إلى الأجراء هناك عدد من المتعاقدين يقومون بمهام مختلفة كالآتي:[٩]

الصفة	العدد
طبيب	واحد
محام	واحد
مهندس	واحد
مسح طوبغرافي	واحد

[٩] النظام الداخلي لبلدية بعلبك.

سابعاً ـ نظام العمل الإضافي والمكافآت النقدية في البلدية

تحدد هذا النظام بقرار المجلس البلدي تاريخ٢٣/٥/ ٢٠٠٦ المصدق من وزارة الداخلية والبلديات.

المادة الأولى: مفهوم العمل الإضافي

إذ يقصد بالعمل الإضافي العمل الذي يقوم به الموظف أو المتعاقد أو الأجير خلال الساعات التي تتجاوز ساعات العمل الرسمي.

المادة الثانية: شروط التكليف بالعمل الإضافي وإجراءاته

يشترط لتكليف الموظف في العمل الإضافي شروط التكليف التالية:

– أن تكون الأنظمة المطبقة في الوحدة المختصة تفرض العمل بإستمرار في أثناء الدوام وخارجه وفي هذه الحالة تضع البلية نظام عمل دائماً، تحدد فيه الأصول والقواعد التي تعتمد لتنفيذ العمل الإضافي، يصدر عن رئيس البلدية.

– أن يكون العمل الإضافي غير داخل في المهام الموكلة إليهم بحكموظائفهم ولكن من شأنه أن يؤدي بشكل أكيد إلى تعجيل أو تسهيل عمل المرفق العام وزيادة إنتاجيته، وأن يكون التكليف مبنياً على حاجة ملحة تحدد بتقرير من رئيس الوحدة المختصة في البلدية.

– أن يكون العمل الإضافي داخلاً في العمل الموكل إليهم بحكم وظائفهم، وأن يكون ملحاً ويتوجب القيام به من قبل الموظفين أنفسهم، على أن يتم التكليف وفقاً للأحكام المنصوصعليها في نظام الموظفين.

على أن يكون العمل الإضافي في جميع الأحوال له إعتمادات مخصصة في الموازنة .[١٠]

---

[١٠] قرار المجلس البلدي تاريخ٢٣/٥/ ٢٠٠٦ المصدق من وزارة الداخلية والبلديات.

أما إجراءات التكليف تتم بالصورة التالية:

-يتم التكليف من قبل رئيس البلدية.

-يتم التكليف قبل المباشرة بالعمل الإضافي.

-يحدد في قرار التكليف إسم الموظف ووظيفته ونوع العمل المكلف به ومكان أداء العمل ومدة التكليف.

<u>المادة الثالثة:</u> السلطة الصالحة للتكليف بالعمل الإضافي

يتم التكليف بالعمل الإضافي بقرار من رئيس البلدية، على أن يقترن قرار التكليف بتأشيرة المحاسب المسبقة، وتبلغ نسخة إلى سلطة الرقابة الإدارية.

<u>المادة الرابعة:</u> كيفية التكليف بالعمل الإضافي

- عندما تعود الحاجة، يتم التكليف بالعمل الإضافي الموظفين في البلدية كل في الوحدة الإدارية التي يتبع لها، ولا يجوز أن تتجاوز نسبة المكلفين ٥٠% من عدد الموظفين، إلا إذا كان العمل يتطلب الديمومة والإستمرارية على مدار السنة.

- يكون قرار التكليف لمدة ثلاثة أشهر على الأكثر قابلة للتجديد حسب مقتضيات العمل.

- يجب ان لا يزيد عدد التكليف عنمائة ساعة شهرياً كحد أقصى.

- لا يجوزان يزيد مجموع التعويضات من اي نوع كانت، والتي يتقاضاها الموظف خلال سنة مالية واحدة على ٧٥% من مجموع رواتبه الشهرية في السنة نفسها.

ويرفق بهذه المستندات تقرير يبين ماهية وكمية العمل المنجز مصدقاً عليه من رئيس الوحدة.[١١]

---

[١١] المرجع السابق. قرار المجلس البلدي تاريخ٢٣/٥/ ٢٠٠٦ المصدق من وزارة الداخلية والبلديات.

وينظم الجداول الإسمية الرئيس المباشر للموظفين المكلفين بالعمل الإضافي ويوقعها مع الرئيس الذي يعلوه مباشرة، ويصادق عليها رئيس البلدية.

<u>المادة الخامسة:</u> كيفية إعطاء التعويض عن العمل الإضافي

يعطى التعويض عن العمل الإضافي أولاً بقرار يصدر عن رئيس البلدية، وثانياً بقرار يستند إلى جداول إسمية تفصيلية تتضمن ما يلي :

إسم الموظف الذي قام بالعمل الإضافي، وظيفته، رقمه المالي، الشهر الذي قام به بالعمل الإضافي، عدد الساعات التي قام بها يومياً بالعمل الإضافي، مقدار اتعويض الإجمالي.

<u>المادة السادسة:</u> بدل التعويض عن الأعمال الإضافية

يحدد بدل التعويض عن كل ساعة إضافية نهارية بجزء من مئة وخمسون(١/١٥٠) من الراتب.

<u>المادة السابعة:</u> تحدد شروط وإعطاء التعويض الشهري المقطوع عن الأعمال الإضافية

يمكن إعطاء الموظفين تعويضاً مقطوعاً عن أعمال إضافية بالشروط التالية:

- يتم ذلك بقرار يتخذ في مجلس البلدي بناء على إقتراح رئيس البلدية.
- أن يجري التكليف بالاعمال الإضافية خارج أوقات الدوام الرسمي.
- أن يقتضي تنفيذ هذه الاعمال مدة الاعمال مدة لا تقل عن ستة أشهر.
- أن لا يزيد التعويض المقطوع عن نصف راتب الموظف المكلف بالعمل الإضافي.
- أن تكون هنالك إعتمادات مرصدة لهذه الغاية في الموازنة.[١٢]

---

[١٢] المرجع السابق، قرار المجلس البلدي تاريخ٢٣/٥/ ٢٠٠٦ المصدق من وزارة الداخلية والبلديات.

المادة الثامنة: المكافآت المالية

– يمكن إعطاء الموظف الذي يقوم بعمل يستدعي التقدير مكافأة نقدية إذا كان العمل يفوق بشكل واضح المتطلبات العادية للوظيفة أو يساهم في تطوير وتحسين إنتاجية البلدية بما يحقق وفراً مالياً أكيداً أو إختصاراً للجهد.

– كما ويمكن ايضاً منح الموظف الذي تكون نتيجة تقييم أدائه بدرجة ممتاز مكافأة نقدية تقديراً لإنجازه المتميز خلال قيامه بالاعمال المنوطة به، على أن لا يتجاوز عدد الموظفين الذين تطالهم المكافأة لأدائهم المتميز بنسبة ١٠% من مجموع العاملين في البلدية.

– تحدد المكافأة النقدية بقرار من رئيس البلدية بناء على إقتراح رئيس الواحدة الختص وإستناداً إلى تقرير الرئيس المباشر للموظف المعني يبين فيه العمل أو الاعمال التي تستدعي التقدير مشفوعاً ببيان رأي الرئيس الاعلى للرئيس المباشر إذا وجد.

– يشترط لإعطاء المكافأة النقدية التقديرية توفر إعتماد خاص في الموازنة.

– يجب ألا تتعدى المكافأة السنوية ضعفي الراتب الشهري للموظف أو ضعفي التعويض الشهري للمتعاقد أو ضعفي الأجر الشهري في البلدية.

المادة التاسعة : ينشر قرار المجلس البلدي ويعمل به بعد تصديقه من وزير الداخلية والبلديات.[١٣]

---

[١٣] المرجع السابق. قرار المجلس البلدي تاريخ٢٣/٥/ ٢٠٠٦ المصدق من وزارة الداخلية والبلديات.

الفصل الثاني:

واقع بلدية بعلبك ـ ضعف وسائل التنمية وأساليب التطوير

إن مفهوم التنمية المحلية يقوم على مجموعة من العمليات، والنشاطات الوظيفية، والتي تهدف إلى النهوض في كافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي. وتعرف أيضاً، بأنها: دعم سلوك الأفراد، وصقل مهاراتهم حتى يتمكنوا من تطوير أنفسهم، مما ينعكس إيجابياً على مجتمعهم، ويؤدي إلى نموه في العديد من القطاعات المحلية المؤسسية، والتعليمية، وغيرها. إن الاهتمام بالتنمية المحلية يعد من الأمور الاجتماعية القديمة، والتي حرصت أغلب دول العالم على متابعتها، والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح، لذلك قامت العديد من الحكومات بإنشاء مديريات خاصة بالتنمية المحلية، تتبع لوزارات تعمل في مجال التنمية، والشؤون الاجتماعية، من أجل متابعة طبيعة حياة الأفراد، والوقوف عند السلبيات، أو المشكلات المجتمعية، والعمل على اقتراح حلول لها، تساهم في التقليل من تأثيرها على المجتمع، أو علاجها بشكل كلي. [١٤]

تعتمد مكونات التنمية المحلية على مجموعة من المكونات الرئيسية، وهي:

ـ **الأفراد:** هم مجموعة الأشخاص الذين يسكنون في مكان ما، ويعتبرون العناصر الفعالة، والتي تساهم في دعم التنمية المحلية لتحقيق أهدافها.

ـ **المؤسسات:** هي مجموعة من المنشآت المحلية، والتي تهدف إلى توفير وظائف، ومهن متنوعة للأفراد، وتساعد في الزيادة من كفاءة التنمية المحلية.

ـ **المجتمع:** هو المنطقة الجغرافية، أو المساحة السكنية التي يوجد فيها كل من الأفراد، والمؤسسات، ويعد العنصر الأساسي، والمكون الرئيسي من مكونات التنمية المحلية.

---

[١٤] خضر، مجد، تقرير بعنوان **مفهوم التنمية المحلية**، موقع موضوع، نشر تاريخ ٢٠١٦/٥/٥ تاريخ الدخول ٢٠١٧/٤/١٠

ومن هنا سوف نقوم في هذا الفصل بدراسة دور بعلبك في تحقيق عملية التنمية المحلية في المدينة وذلك من خلال المباحث التالية.

لقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان التدريب العملي في بلدية بعلبك، والمبحث الثاني بعنوان المعوقات الإدارية والبشرية والمالية للتنمية، أما المبحث الثالث فهو بعنوان مقترحات وحلول.

المبحث الأول: التدريب العملي في بلدية بعلبك

لقد خضت تجربة عملية في ما يخص موضوع دراستي الجامعية وكانت من التجارب التي ثقلت خبرتي في مجال العمل الإداري في المؤسسات العامة. فمهما بلغت معارفنا المكتسبة مستوىً رفيع تبقى الأعمال التطبيقية هي المجال الذي يساعد على تأكيد معارفنا وتحفيزها نحو كل ماهو متجدد وتفتح أمامنا آفاق علمية واسعة نتحدث عنها بثقة بفعل التجربة لذا سأتطرق لتجربتي في التدرب الذي حصلت عليه في أقسام الإدارة العامة في بلدية بعلبك حيث دونت كل التفاصيل التي ساعدتني في صياغة واعداد هذا التقرير العلمي ولعله يكون الخطوة الأولى في دراسات معمقة لاحقة أدعو إليها كافة الباحثين والمهتمين في إختصاص الإدارة والتخطيط وعلى وجه الخصوص دراسة العمل البلدي في مدينة بعلبك والعمل بذلك على وضع الخطط التنموية في سبيل تطوير المدينة لما فيه الصالح العام لأهلها.

مكان التدريب: لقد خصص لي مكتب مجهز بـ كمبيوتر خاص لي لكي أتمكن من القيام بالمهام الموكلة إلي خلال مدة التدريب، ويقع هذا المكتب إلى جانب مكتب المشرفة الشخصية على تدريبي وهي الآنسة

ميساء ياغي، والتي أبدت لي تعاوناً تشكر عليه حيث بذلت جهداً لتعليمي وتدريبي على كافة المهارات التي يتطلبها العمل في مكتب الأرشيف، بالإضافة الى المساعدة التي قدمتها لي في التواصل مع الاقسام الاخرى وتسهيل إجراء المقابلات معهم خدمةً لإنجاز هذا التقرير وتزويده بالمعلومات الدقيقة.

لقد قمنا بتقسيم الوقت المتاح في الدوام يومياً إلى ثلاثة مهام:

ـ **المهمة الاولى:** إنجاز العمل الفعلي ومساعدتها على إنجاز وأرشفة اكبر عدد من المعاملات يومياً إلكترونياً.

ـ **المهمة الثانية:** تزويدي بالقوانين والانظمة والمعطيات والمعلومات المهمة من اجل إنجاز البحث والحصول على كافة المعلومات التي نحن بحاجة لها.

ـ **المهمة الثالثة:** كانت مخصصة لإجراء المقابلات والتواصل مع الاقسام الأخرى من أجل تكوين فكرة شاملة عن العمل والمهام التي تقوم بها البلدية.

وذلك كان ضمن الإطار الزمني الممتد ما بين تاريخ ٢٠١٧/٢/١ و ٢٠١٧/٤/١، أي عبارة شهرين متاليين شباط وآذار.

<u>الفقرة الأولى: المهام التي كلفنا بها خلال التدريب</u>

لقد قمنا خلال التدريب بالعديد من المهام، إستلام المعاملات الإدارية بشكل يومي من كافة الاقسام، وتسجيل استلام وتسليم المعاملة في دفتر خاص بالبلدية يضمن حق المسلم والمستلم عند حدوث اي مشكلة أو فقد اي معاملة وذلك من أجل تحديد المسؤوليات.

من ثم العمل على تقسيمها كل على حدى ، فنضع كل معاملة بحسب نوعها ضمن اللائحة المناسبة لها بحسب نوعها على الكمبيوتر، ففي قائمة اللوائح لدينا مكان مخصص لكل معاملة بحسب طبيعتها من اجل تنزيل المعاملة وتحفيظها في الخانة المناسبة مما يمكننا من العودة لها لاحقاص بكل سهولة.

اما العناوين المبوبة في اللائحة على سبيل المثال لا الحصر فهي:

المجلس البلدي، الموارد البشرية، المساعدات، إنشاءات، مالية، تعويضات، أموال واردة، مصارفات، امانات، ضريبة الدخل، معاملا المصرفية، أموال الصندوق، أموال خاصة بالقلعة، نشاطات، معاملات إدارية، علاقات خارجية، شؤون قضائية، عقارات...

وبعد تحديد الخانة التي يجب أن ننزل المعاملة فيها على الكمبيوتر هناك خانات معينة يجب ان نملاها على سبيل المثال:

إن كان لدينا معاملة إدارية ، يجب علينا ملىء المعلومات التالية عنها:

قيمة القرار، رقم القرار، الموضوع، الاسم ، العقار، المنطقة، نوع القرار بعد ملىء هذه المعلومات تصور المعاملة بشكل كامل وتحفظ عل الكمبيوتر من ثم يتم أرشفتها في صناديق كرتونية مخصصة لها، من شأن هذه المهمة أن تسهل عملية إيجاد المعاملة عند البحث عنها مما يضمن حق البلدية والمواطنين عند حدوث أي مشكلة او مراجعة.

البحث عن المعاملات قديمة لاخذ معلومات معينة منها بناء على طلب احد المواطنين او أحد الموظفين بعد موافقة رئيس البلدية وبإيعاذ منه.

البحث عن تخمين عقار معين من اجل عملية تحديد الرسوم المفروضة عليه المستحقة للبلدية.

البحث عن تاريخ دخول الموظفين إلى البلدية من اجل وضع لائحة وتنظيمها باسمائهم لمعرفة كل منهم كم لديه سنوات عملهم لتنظيم دراجاتهم الحائزين عليها من أجل تحديد الزيادة التي يستحقوها على رواتبهم بحسب سلسلة الرتب والرواتب المطروحة .

الفقرة الثانية: المهارات المكتسبة

التعرف على كيفية سير المعاملات في المؤسسات الرسمية والمراحل التي تمر فيها منذ دخولها الى حين اتمام إنجازها ، حيث تد خل المعاملة التي من الممكن أن تكون على شكل فاتورة أو طلب أو ما شابه من نافذة قسم القلم، في هذا القسم تسجل المعاملة قانونياً وتوضع تحت الباب الخاص بها، من ثم يوضع لها رقم طلب خاص بها وطابع مالي، بعد ذلك يتم ارسالها إلى أمانة السر ليجري التدقيق في نظاميتها قبل تحويلها إلى اللجان المختصة للإفادة بها وإعطاء الرأي الإستشاري فيها، من ثم يمضي المعاملة رئيس البلدية من ثم تتحول الى وثيقة إحالة إلى أعضاء اللجنة للموافقة عليها ومن ثم تتحول الى رئيس البلدية مجددا للإمضاء، وهنا تجدر الإشارة الى ان بعض المعاملات تحتاج موافقة المجلس البلدي وبعضها يحتاج الى موافقة المحافظ لتصبح نافذة. معرفة إستخدام البرامج التي يتم من خلالها تبوب وارشفة جميع المعاملات في البلدية.

الفقرة الثالثة المقابلات التي قمنا بإجرائها:

لقد قمنا بإجراء مقابلة في دائرة الهندسة مع الاستاذ محمد خالد صلح الذي يعمل في قسم الدروس وشؤون البناء وهو عضو في فريق مسح الابنية والعقارات وبحسب ما أفادنا إنهم يقومون بشكل مستمر بالعمل على الكشف على الابنية والعقارات أو اي نشاطات تقام في المدينة على إختلافها، وذلك من اجل التأكد من عدم وجود مخالفات، أو من اجل تحديد الرسوم التي يتوجب دفعها للبلدية بناء على اعمال معينة يقوم بها المواطنين تستوجب دفع رسوم للبلدية على اثر القيام بها، وقد يكون هذا الكشف إما من تلقاء الفريق من خلال عملية الرصد المستمرة للنشاطات المقامة في المدينة أو من خلال إبلاغ احد المواطنين عن وجود مخالفة على عقار معين فتتحرك البلدية على الفور من اجل اجراء المقتضى اللازم، ان وجود هذا الفريق هو يشكل عمل رقابي لتفعيل تطبيق القانون الذي يفرض على المواطنين دفع الرسوم المستحقة للبلدية ولكنه بحسب الاستاذ محمد لا يعفي المواطن من اداء دوره الطبيعي بالتصريح لدى البلدية عن اي عمل يقوم به.

وبحسب الموظف ايضاً فإنهم يقومون بالعمل ليس بناء على دوام محدد فهم على أشخاص موزعين بالمدينة يعملون عند الحاجة وفي اي وقت يقتضي الأمر تحت إشراف مهندس موظف لدى البلدية يقومون ايضاً بالتنسيق معه بشكل مستمر.

أما المعاملات التي من الممكن ان ينظموها والمهام التي يقومون بها فهي التالية:

إفادات محتويات عقارات، فتح محال، آرمات ضوئية وغير ضوئية، الكشف قبل وبعد فتح الرخص، تعديات بناء.

ونشير هنا انهم ليسوا هم الجهة المخولة بإزالة التعديات أو المحاسبة ، فتقتصر مهامهم على المسح والإفادة بالمحتويات.

وحين سألنا عن المشاكل التي تواجههم في العمل اجابنا بان الوضع العام اجابي إلا أنه هناك بعض المناطق محظورة، هنالك بعض الأشخاص يحاولون التهرب من الضرائب والتحايل على القانون، إلا أنهم يستعنون بشكل كبير في الحصول على المعلومات من جيران المخالفين.

وقد افادنا ايضاً بانه هناك حوالي ٢٣ الف وحدة سكنية تقريباً والعدد قابل للزيادة.

و في دائرة الصحة، لقد قمنا بإجراء مقابلة مع ريما عثمان وهي تعمل ضمن فريق السلامة الغذابية وهي حائزة على شهادة في العلوم الطبيعية وبحسب ريما مهمة هذا الفريق زيارة المنشآت الغذائية ووضع توصيفات، والمتابعة المستمرة للمنشآت الغذائية واوضاعها الصحية.

يعمل هذا الفريق على زيارة المنشآت مرة كل أسبوع على الاقل، والمشئة التي تحصل على علامة تفوق ال ٦٥ تاخذ ٣ نجوم، اما المؤسسة التي تنال علامة تحت ال ٦٥ توجها لها توصيات وإنذارات، نصائح وإرشادات.

وهذا الفريق يمتلك الصلاحية بضبط المخالفة وفق الصلاحيات التي منحه إياه البلدية.

وكما أنه يتم تصنيف المخاطر الصحية بين ما يشكل خطر مباشر وخطر غير مباشر.

كما وأجرينا مقابلة في قسم أمانة السر مع كل من السيدة ريما الزين للإطلاع على المهام التي تقوم بها وماهية وطبيعة وظيفتها، وأفادتنا بأن لديها مهام عديدة تقوم بها، فهي المسؤولة عن تحضير ملفات رئيس البلدية، وتحضير ملفات جلسة المجلس البلدي مع مقراراتها، وتحضير ملف المراقب العام، بالإضافة إلى ذلك فهي تساعد في تحضير الدعوات التي تقيمها البلدية كل فترة من أجل الإحتفال بمناسبات معينة.

الفقرة الرابعة: الصعوبات التي واجهتنا في العمل

إن أكبر الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة التدريب هي طول وبعد المسافة بين السكن ومركز البلدية.

يمكننا القول أن الوضع العام كان مريحاً، لوجود تعاون كبير من قبل الموظفين في البلدية ووجود إحترام متبادل وترحيب بدورنا كباحثين، تقديراً منهم لأهمية الابحاث العلمية في إحداث تطوير في أداء المؤسسة وخاصة بأن هناك نسبة مهمة من حملة الشهادات، والموظفين الذين يتابعون دراستهم بالإضافة إلى عملهم، مما جعلهم يقدرون الجهود التي نبذلها في عملنا.

في حين أنه لم يكن هنالك تذمر من كثرة العمل الذي نقوم به أو نتكل على احد لإنجاز المهام الموكلة الينا.

إن طبيعة العمل البلدي هو عمل معقد لأنها مؤسسة تحتك مباشرةً ويومياً مع القضايا والمشاكل التي تعنى بالمواطن والتي هي كثيرة بطبيعة الحال مما يتطلب جهود عملية كبيرة ضاغطة ومستمرة لمعالجة امور مستعجلة. هذا الامر أحدث ضغطا فكان علينا خلق توازن بين مساعدة موظفي البلدية والعمل على تقريرنا في نفس الوقت.

ويجدر بالذكر الى أن مدة الاستراحة كانت قصيرة مما أدى الى الإرهاق.

الفقرة الخامسة: إنجازات بلدية بعلبك المحققة منذ العام ٢٠١٠ حتى العام ٢٠١٦

لقد توزعت إنجازات مجلس بلدية بعلبك على ثلاثة محاور كالآتي:

أولاً ـ المنهج الإداري والمؤسساتي:

بدأ مع مكننة البلدية، وتوثيق الأرشيف الكترونياً وإستكمال المسح الميداني لتعديل قائمة البيانات من وحدات سكنية وتجارية، إضافة إلى إنجاز مشروع التأهيل والتصنيف النوعي للمؤسسات الغذائية والسياحية

لضمان جودة المعايير وتطبيقها بالتعاون مع الهيئة الصحية الإسلامية، واستكمال تحديد المخطط التوجيهي المدني، ووضع خطة تنموية إستراتجية بالشراكة مع الدولة الفرنسية إضافة إلى توطيد وإرساء العلاقات والتشبيك مع السفارات والمنظمات الدولية الصديقة والوزارات والصناديق اللبنانية المختصة، وتأمين الدعم للمشاريع المدرجة ضمن الخطة، مما شكل السبب الأساسي في الحصول على هبات عديدة ساهمت في ميزانية بلدية بعلبك، وتحقيق العديد من الإنجازات التاريخية تحت العنوان البيئي والإجتماعي والحضاري والإقتصادي والسياحي وغيره.

وتجدر الإشارة الى أن اهمية إنطلاق المراسيم التطبيقية لمحافظة بعلبك- الهرمل، والتعاون الوثيق مع سعادة المحافظ الأستاذ بشير خضر، لجهة تسريع المعاملات البلدية والمشاريع أو لجهة الشروع في بناء مركز محافظة حديث ليضم كافة الدوائر وإعتماد السراي الحكومي بعد ترميمه قصر بلدي أثري.[١٥]

---

[١٥] موقع بلدية بعلبك الإلكتروني.Baalbak.org

ثانياً ـ المحور الإنمائي

أنجز المجلس البلدي٢٠١٠-٢٠١٦ جملة من المشاريع والأشغال التي تسخدم المدينة وأهلها والتي تطلبت تظافر جهود حثيثة من المجلس البلدي والفعاليات الثقافية والأهلية والإجتماعية والسياسية والبيئية لتنفيذ هذه الخطوات ومنها:

– توسيع شبكة الصرف الصحي وخاصة في منطق حي المتربة، عمشكة البساتين،العسيرة وواي السيل وغيرها، حيثعان الأهالي لأكثرمنخمسين عاماً من أزمة الجور الغير صحية وتداعياتها، وخاصة بأن هذه المناطق غنية بالمياهالجوفية وشكل مصدرمياه الشفه الرئيسي للمدينة.

– عزل الصرف الحي عن نبع البياضة ومجرى نهر رأس العين ورفع الضرر البيئي والإقتصاي في أشهر مواقع بعلبك السياحية.

– إستكمال العديد من قنوات الري في البساتين وذلك لترشيد إستخدامها والحد من الهدر بالأقنية الترابية القديمة العهد.

– تأهيل الوسط التجاري، وذلك إنسجاماً مع تطلعات اهالي المنطقة، وإلتزاماً بالبرنامج الإنتخابي، حيث كان مشروع ترميم وتجميل الوسط التجاري بمثابة إنجاز كبير، حتى أصبح منسجماً مع مشروع الإرث الثقافي للمدينة، والذي طاله العديد من أعمال الترميم والصيانة كالمعلم الأثري في مدينة بعلبك والشوارع المحاذية، وشمل بشكل أساسي:

شارع صالح حيدر، شارع عب الحليم حجاز، سوق الخضار، سوق العرايس، القصابة.

وهذه المشاريع واجهتها تعقيدات وعقبات لوجيستية ذللت بالتعاون مع أصحاب المؤسسات والمحال في المنطقة المستهدفة، وبذلك تكون قد حققت حلماً تاريخياً مرتكز على المحافظة على الطابع الشرقي والأثري للمدينة، ودمج روائع الحضارة العمرانية الحديثة بين طيات إبداعها.

– إنشاء أرصفة وترميم بعضها الآخر إبتداء من وسط المدينة مروراً بمرجة راس العين التاريخية ووصولاً إلى الأحياء النائية.

– إنشاء غرف كهرباء عديدة وتقوية المحولات فيها إضافة إلى تمديد شبكة التوتر العالي تحت الارض التي ستعالج تبعات حفرها قريباً.[١٦]

– ضمن مشروع سلامة الغذاء تم تصنيف المؤسسات السياحية والمطاعم والافران والملاحم وغيرها. كما تم ترميم المسلخ البلدي ورفع مستوى التقديمات وحوله على تقدير عال منالجمعيات الرسمية، مما كان له الاثر السياحي والحيوي في المدينة.

– إفتتاح المدينة الرياضية بعد أكثر من خمسة اعوام على العمل بها بالتعاون مع سعادة النائب د.علي المقداد والوزير للشباب والرياضة آنذاك عبد المطلب صحناوي.

– البدء ببناء صالة رياضية مغلقة مساحة ألفين متر مكعب وتحويلها إلى قرية النصر الشبابية مع حديقة عامة، لتوفر مساحة للرياضة البدنية والتواصل والتلاقي لكل من الأندية والجمعيات والمؤسسات التربوية وغيرها.

---

[١٦] موقع بلدية بعلبك الإلكتروني. Baalbak.org

– الإنتهاء من الاعمال الإنشائية كافة في القاعة الثقافية الإجتماعية في تلال رأس العين والتي تتضمن:

مكتبة عامة مجهزة بأحدث الوسائل العلمية والإلكترونية وتراعي سهولة تنقل ذوي الإحتياجات الخاصة ومشاركتهم في العديد من النشاطات البلدية والإجتماعية، بالاضافة الى مدرج ثقافي يتسع لحوالي ٤٠٠ مشارك للندوات. كما ويتضمن صالة المعارض الفنية والحرفية وجناح إداري وقاعات لإجتماعات والحلقات والندوات، والجدير ذكره أن أساسات هذا المجمع وضعت مع مطلع ثمانينات القرن الماضي مع رئيس بلدية بعلبك الأسبق المرحوم السيد حسين سعيد عثمان وإستطاع مجلسنا البلدي إنجازه بعد مرور ٣٥ عام تقريباً. وهذه دلالة خاصة على إستدامة التنمية وتكامل الرؤى للمجالس البلدية والكوادر الأهلية.

– تنظيم مهرجانات أدبية وشعرية سنوية مع اللجان الثقافية الجامعية والمدرسية والأندية الثقافي والأهلية.

– ترميم منزل الشاعر البعلبكي والقطرين خليل مطران الثقافية.

على الصعيد البيئي قدمت بلدية بعلبك نموذجاً في إدارة هذا الحقل وتداعياته السلبية التي عمت في الكثير من المناطق اللبنانية. وهنا يجدر الإشارة الى ان الأحزاب السياسة في المدينة كما تفاعل الاهالي لعب دوراً في التنسيق مع الوزارات المختصة والجهد الذي توج في التالي :

– إنتظام الأعمال في المنشأة الإستراتجية في معمل فرز نفايات بعلبك بعد إستكمال الدراسات والتصاميم الضامنة لإستامة المشروع.

– إستدامة الأعمال في وحدة بيوغاز لتوليد الطاقة الكهربائية من النفايات.

– تأمين هبة من الإتحاد الأوروبي لتنفيذ المطمر الصحي.

– محمية حرجية من الصنوبر في العقار رقم ١٠١ بالشراكة مع الجامعة اللبنانية– كلية الزراعة وبتمويل من الإتحاد الاوروبي لزيادة المساحات الخضراء.

– تأمين أسطول من ١٥ آلية لجمع لنفايات حديثة العهد، ١٣ آلية من السفارة الإيطالية، آلية من الاوكزفام، وآلية من مجلس الأنماء والإعمار.

– إستكمال شبكة المواصلات والتي ستكون منطلق لخطة لحل أزمة السير في المدينة، وهنا لا بد من الإشادة بجهود وزير الأشغال العامة آنذاك غازي زعير.

– الطرقات الاساسية المنجزة حديثاً: مدخل بعلبك الجنوبي الشرقي من جسر عين بورضاي حتى دوار مستشفى بعلبك الحكومي ومدخل بعلبك الشمالي لتصبح مداخل المدينة الثلاث مستوفية لمعايير السلامة المرورية والجمالية التي تليق بالمدينة.

– إستحداث طرق ومقاطع عرضية في المدينة اهمها في أحياء: الشميس– مستشفى الحكومي، وادي السيل، تلال رأس العين، الشراونة،البساتين، العباسية، العسيرة،الشعب، قرية النصر...

– إستكمال الإجراءات الإدارية والدراسات التنفيذية لوصلة الرينغ الدائري الداخلي بدأمن حرش الجيش وحتى مركز الدفاع المدني ومسجد الإمام علي (ع).

قيام الفرق البلدية المتخصصة بالعمل على إزالة العوائق وشق طريق الرينغ الدائري الخارجي الذي يربط منطقة تل الأبيض دائريًا مروراً بالمدينة الصناعية وحي العسيرة وصولاً إلى عين بورضاي بالتنسيق مع إتحاد بلديات بعلبك ضمن خطة الشبكة السياحية والإقتصادية للمدينة.

– دعم المؤسسات الرسمية وخاصة التربوية ومنها تجمع مدارس بعلبك ومهنية بعلبك الرسمية وفروع الجامعة اللبنانية وغيرها.

وأخيراً تكمن أهمية مواكبة المجلس البلدي للتحديات الجسام على كاهل البلدية والفرق المختصة. خاصة لجهة الأعباء الناتجة عن إرتفاع عدد الناخبين السوريين واللبنانيين في القرى والبلدات والذي فاق خمسون ألف نسمة، والحؤول دون التاثير السلبي لهذا الواقع على مختلف الأصعدة.[١٧]

ثالثاً ـ إستراتجية التخطيط والتنمية المستدامة

إن مصطلح التخطيط بالإنجليزيّةPlanning هو عبارة عن عملية تَهتمُّ بإعداد الخُطط الخاصّة بشيءٍ معين[١٨]، ويُعرَّف التخطيط بأنّه صياغة فَرضيّاتٍ حول وضعٍ مُعيّن، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المُناسب حول تطبيق سلوكٍ ما في المستقبل[١٩]. ومن التّعريفات الأخرى للتخطيط هو أنه نَشاطٌ يُطبّقه كافة الأفراد في أغلب الشؤون العامة، ويَعتمدُ على إعداد خُطّةٍ ذهنيّة قبل تحويلها إلى خُطة حقيقيّة؛ أي الحِرص على التفكير قبل المُباشرة بالعمل [٢٠].

أما مصطلح التنمية المستدامة فهي التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون أن تعرض للخطر قدرة الأجيال التالية على إشباع إحتياجاتها.

إنها عملية معقدة شاملة تضم جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والايدولوجية.

---

[١٧] موقع بلدية بعلبك الإلكتروني.Baalbak.org

[١٨] "planning", *Oxford Dictionaries*, Edited. 4-6-2017

[١٩] إبراهيم المطوع (١٤٣٠ – ١٤٣١ هـ)، ***التخطيط والتخطيط التربوي وأنواعه***، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، صفحة ٢.

[٢٠] ساحلي مبروك، ***مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط***، الجزائر: جامعة أم البواقي، صفحة ٢.

والشكل المعقد من الإجراءات أو العمليات المتتالية والمستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون واتجاه وسرعة التغير الثقافي والحضاري في مجتمع من المجتمعات بهدف إشباع حاجاته.

كما أنها النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة والتنظيم من حيث المعلومات والخبرات ومن ناحية الأداء وطرق العمل، ومن ناحية الاتجاهات والسلوك مما يجعل الفرد والجماعة صالحين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية.[٢١]

لقد تم إطلاق الاعمال في مركز السجل العدلي بعلبك إبتداءً من ٢٠١٦/٥/٤بالإضافة إلى إطلاق الدراسة التنفيذية للمدينة الصناعية بهبة من مكتب التعاون الإيطالي وسعي خاص من معالي وزير الصناعة في حينها الدكتور حسن الحاج حسن، وهذا يفتح أملاً حقيقياً لتأمين فرص عمل وإستثمارات حرفية، فنية، وصناعية،خاصة في هذه الفترة التي تشهد تدني في العائدات السياحية والزراعية.

وذلك بالاضافة إلى صدور مرسوم مركز معاينة الميكانيك، وفض العروض والشروع قريباً بهذا المرفق الحيوي لمحافظة بعلبك–الهرمل، مما يسهل على السكان عناء، إضافة إلى توفير العديد من الفرص الإستثمارية وفرص العمل في هذا المجال .

وتأمين مصادر مياه شفه رديفة للبئر داخل حرم مصلحة مياه بعلبك، وتخفيف التاثيرعلى نبع البياضة بتمويل حفر بئر جوفي عدد٢ منوزارة الطاقة والمياه.

تأمين هبة لتنفيذ المطمر الصحي من *الإتحاد* الاوروبي تبلغ قيمتها ٥ مليون يورو أطلقت في ايلول ٢٠١٦

---

[٢١] السبتي، وسيلة، **تمويل التنمية المحلية في إطار صندوق الجنوب (دراسة واقع المشاريع التنموية في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في الاقتصاد** غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية ٢٠٠٤، ص ٣.

إستكمال معاملة نقل مركز المحافظة إلى متوسطة بعلبك الرسمية بالتعاون مع شركة أرش وشركة معمار مع المتابعة الإدارية لإنشاء مبنى المحافظة في وقت قريب.

إستكمال التحضيرات لترميم السراي الحكومي في بعلبك ليصبح قصر بلدي بالتنسيق مع مجلس الإنماء والإعمار وتوفير هبة ٢ مليون دولار.

إنجاز الإتفاقية مع هيئة إدارة السير للمواقف المدفوعة سلفاً والتي ستساهم في حل مشكلة السير والمواقف في المدين .

المبحث الثاني: مظاهر ضعف التنمية ـ الإدارية والبشرية والمالية

تعاني البلديات في لبنان بشكل عام وعلى وجه الخصوص بلدية بعلبك من معوقات عديدة منها المعوقات الإدارية والبشرية والمالية.

الفقرة الأولى: المعوقات الإدارية

أ ـ **غياب التخطيط الإستراتيجي:** في حين يعد التخطيط الإستراتيجي واحد من أهم المداخل الإدارية الذي يساعد كافة المؤسسات على النجاح والإستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها اي مؤسسة في محيط عملها، بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

نلاحظ أن عملية التنمية في البلدية تدار بواسطة أعضاء المجلس البلدي بثقافتهم وآرائهم ، في ظل غياب التخطيط الإستراتجي البعيد المدى غائباً حيث يصسعب الحديث أو التوقع عن مدى التطور الذي ستحققه في المستقبل على جميع المستويات.

ب ــ **خلل في الرقابة الإدارية** : تعتبر الرقابة الإدارية جزء أساسي من الإدارة، وركن من أركان الضبط الداخلي، والرقابة الإدارية تعنى بتقسيم وتنظيم العمل والتفويض، بحيث يتم فصل المهام المتعارضة ومراجعة ما يقوم به موظف من قبل موظف آخر، كما تعنى الرقابة الإدارية بالمتابعة والمشاهدة وإجراء التدقيق والجرد المفاجىء والدوري لإكتشاف أية أخطاء أو التأكد من سيرورة الأمور، أما الضوابط تكون وقائية أو متزامنة مع العمليات أو لاحقة لها، والرقابة الإدارية في غاية الأهمية لأنها تساهم في أنجاء المؤسسة.

المشكلة في البلدية هنا لا تكمن في الأداء الرقابي الذي يقوم به الموظفين، بل بعدم وضع جدول تقييم واضح وموضوعي وعلمي، يمارس على أساسه العمل الرقابي على أعمال الموظفين، بحيث يسود الرقابة نوع

في التمييز بين الموظفين بحسب العلاقات الشخصية، أو الصدقات أو ما شابه مما يؤدي إلى خلق جو سلبي بين الموظفين، قد يؤثر على أندفاعهم في العمل.

ج ـ **مشاكل تنظيمية:** أهمها عدم إتباع الأسلوب العلمي في مجالات كثيرة كتوصيف الوظائف ووضع النظم واللوائح والإجراءات الجديدة الملائمة للعمل الجديد المطلوب من الجهاز الإداري. فكثير من القرارات السياسية لا يتم التنسيق بينها وبين التنظيم الإداري أو القرارات.

د ـ **البيروقراطية:** الهياكل التنظيمية التي تعتمد على المركزية الإدارية والمغالاة في البيروقراطية والروتين والتكرار والإفتقار إلى التسلسل الإداري الفعال وعدم وجود التزام وآلية تفويض ومتابعة دقيقة، بما لا يتماشى مع الفكر المؤسساتي الحديث، والحاجة إلى تلبية إحتياجات المواطنين وخاصة من ناحية الأداء والفعالية والجودة العالية

يؤدي إلى عدم المرونة في عملية إتخاذ القرارات أو إجراء المعاملات، التي تمر بمستويات ومراحل عديدة من شأنها أن تأخر في إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة وهذا ما يتعارض مع أولى أساسيات التطور وهو الإستغلال الأمثل للوقت.

هـ ـ **ضعف التنسيق:** تكمن أهمية التنسيق في تظافر الجهود بين الأفراد العالمين من أجل إنجاز الأعمال بشكل متكامل ودقيق وبسرعة قصوة تقضي على الروتين المستشري في المؤسسات العامة، وكما يؤدي إلى منع التضارب والإزدواجية في العمل

إن كبر حجم المهام في البلدية والذي يقابله عدد محدود من الموظفين، يوقع كل موظف تحت ضغط المهام الموكلة إليه، فيجد نفسه يعمل بإستقلالية وفق عاداته الخاصة وخلفياته.

بالإضافة إلى كثرة العوامل والمتغيرات التي يجب الإلمام بها، في ظل غياب قائد إداري يمتلك الإلمام والخبرة الكافية في وضع أساليب تنسيق واضحة بين الموظفين.

<u>الفقرة الثانية:</u> معوقات تنمية الموارد البشرية

تعود أسباب إهمال تنمية الموارد البشرية إلى عدم الوعي المؤسسي وأيضاً الفردي بأهمية التنمية البشرية بالدرجة المطلوبة، وقلة الميزانيات التي تخصص لمشروعات التنمية البشرية إذا ما تم مقارنتها بميزانيات مشروعات التنمية المادية.

أما المعوقات البشرية التي تعاني منها البلدية فهي تتلخص بالتلي:

النقص في الجهاز البشري: حيث تعاني من نقص في جهازها الإداري، مما يؤدي إلى إناطة عدة مهام بشخص واحد، مما يؤدي إلى إزدواجية المهام وهذا ما يتناقض مع مبدأ الفصل بين الوظائف الحسابية والوظائف الإدارية.

كذلك النقص الكادر الفني والأخصائيين اللازمين لإدارة عملية التنمية.

غياب عملية توجيه الموظفين: تكمن أهمية توجيه الموظفين في إرشادهم وتحفيزهم بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤسين في مختلف المستويات الإدارية.

المحسوبيات: هذه الظاهرة المنتشرة في جميع المؤسسات العامة في لبنان، موجودة أيضاً في البلدية والتي من شأنها أن تحرم أشخاص أكثر كفاءة من العمل لصالح أشخاص قد لا يقدمون أي تطور للعمل الذين يتولوه وللبلدية في نفس الوقت.

الإفتقار الى الفكر التنافسي: الذي يعيق مواكبة التطورات المتسارعة في الأدوات الإدارية من جهة، وتوسع نطاق الخدمات الإدارية التي تقدمها البلدية ومستوى جودتها من جهة أخرى.

الإفتقار الى برامج تأهيلية وتدريب الموارد البشرية: مما يؤدي إلى قصور في الإنتاجية والاداء، وضعف في تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وعدم وجود حوافز للإستمرارية التقدم في العمل.

عدم تناسب مستوى الدخل مع إحتياجات الموظفين المعيشية: يجب إعادة النظر في قوانين العمل والعاملين لسد الثغرات وتوفير الرواتب والحوافز المالية والمكافآت المناسبة لتأمين المستوى المعيشي المناسب للموظفين.

عدم إعتماد نطاق كبير من عملية الإصلاح الإداري بين الوظفين: وذلك على جميع المستويات ربما حفاظاً على مصالحهم أو الخوف من إضافة مسؤوليات جديدة أو عدم الرغبة بتغيير الاوضاع الحالية وطرق صناعة القرار.

<u>الفقرة الثالثة:</u> المعوقات المالية

تعتبر الموارد المالية العصب الرئيسي لإدارة البلدية والتي من خلالها تطلق المشاريع الإنمائية التي تتلاءم مع حاجات المواطنيين وفقاً لخطط يضعها المجلس البلدي، لذلك يعتبر تنظيم الموارد المالية للبلديات وكيفية إدارتها من أهم التحديات التي تواجهها البلديات البوم في ظل تزايد الواجبات الإنمائية والخدماتية الملقاة على عاتقها" ولهذا سوف نقوم بعرض أبرز المعوقات المالية في البلدية:

صحيح أن موارد البلدية متعددة الدخل، منها الرسوم التي تجبيها مباشرة من المواطني، ومنها الضرائب والرسوم التي تجبى من قبل الحكومة المركزية نيابة عن البلديات ثم تحول إليها، بالإضافة إلى الاموال التي

تجبيها الإدارات والمؤسسات العامة المختلفة ويتم تحويلها مباشرةً إلى البلدية، إلا نها تعاني من مجموعة مشاكل أهمها:

- عدم تنظيم وإدارة الموارد المالية
- عدم إلمام المسؤولين في البلدية بالمسائل القانونية والمالية بما يكفي.
- تلكؤ المواطنين عن تسديد ما يتوجب عليهم من رسوم.
- النقص في عدد الموظفين المدربين على عمليات التحقق ومن ثم الجباية.

المبحث الثالث: تطوير أساليب االتنمية

تعتبر الخطة الإستراتجية إحدى المهارات الأساسية لعملية القيادة في أي مؤسسة أو منظمة، وهي الخارطة التي ترشد إلى الطريق الصحيح، والتي تحدد أين نحن وأين يجب أن نكون وأين وكيفية تحقيق ذلك، بالإضافة إلى انها من العناصر الرئيسية اللازمة لنجاح أي إدارة داخل المؤسسات العامة أو المنظمات.

بعد تحديد معوقات التنمية الإدارية والبشرية والمالية أو إننا نقترح الإستعانة بمرتكزات العملية الإدارية الحديثة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) بالإضافة إلى الإدارة الإلكترونية الحديثة، والكوتا النسائية، من أجل معالجة المشكلات الإدارية التي تعاني منها البلدية والتي تعيق عملية التنمية المحلية.

أولا_ تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على إستخدام الحاسوب وتطبيقاته.

ـ **أسس الإدارة الإلكترونية:** بناء شبكة حاسوبية قوية، والتي يحتوي على إتصال بين الإدارة والأقسام والفروع الأخرى،بالإضافة إلى توفير إتصال ثابت ودائم مع شبكة الإنترنت، الإعتماد على تعزيز دور قسم نظم المعلومات الإلكترونية، وتقديم مجموعة من الإستراتجيات التي تساند دور الإدارة في عملها، توفير كادر من الموظفين القادرين على التعامل مع الأجهزة الخاصة بالإدارة الإلكترونية.

ـ الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال إستخدام الإدارة الإلكترونية :

تبسيط الإجراءات وتقليل تكلفتها وإعطاء خدمة اكثر جودة ، إختصار الوقت المطلوب لتنفيذ العمليات المنجزة، تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة، تقليل التكلفة،

تسهيل إجراء الإتصال بين دوائر البلدية المختلفة ومع المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها البلدية، سنقلل إستخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل البلدية، تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة حفظ وتوثيق المعاملات.

ثانياً _الكوتا النسائية :

"الكوتا" هي نظام نظام يفرض حصصاً نسبية معينة للمرأة، عبر تخصيص مقاعد لوجود النساء في المجالس التشريعية والتنفيذية والتنظيمية كافة.

تعد مشاركة المرأة في الحياة السياسية أمر ضروري ومهم لتحقيق التنمية السياسية والإجتماعية والإقتصادية في الدولة. وقد حرص المجتمع الدولي كل الحرص على أهمية ضمان مشاركة المرأة الفاعلة في قضايا المجتمع للترابط الوثيق بين التنمية والديمقراطية وحقوق الإنسان.فالإنسان سواء كان رجل أو إمرأة هو الدعامة الأساسية للتنمية في المجتمع.

من هنا فإن مشاركة المرأة في الحياة بمختلف مناحيها ولا سيما بالقضايا العامة هي ضرورة وغاية في الوقت نفسه، كونها تمثل نصف المجتمع وإشراكها في عمليات صنع القرار، من غير المقبول أن يبقى خجولاً ومحدود، وإن كانت الكوتا النسائية غير منصفة للمرأة إلا أنها تعتبر تقدماً وتمييزاً إيجابياً لمصلحة المرأة يساهم في ضمان تمثيلها في في المجالس البلدية.

ثالثاً_ **إدارة تطوير الموار د البشرية:**

تهدف إدارة البشرية إلى إدارة الأفراد الموظفين وشؤونهم من خلال سلسلة من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية وإستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

ـ **بناء المهارات:** يجب أن يشمل التدريب وبناء المهارات كافة الموظفين على طرق إستعمال الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه " الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ويفضل ان يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للدولة، بالإضافة إلى صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

ــ **تفعيل الرقابة** : وذلك من خلال التقارير الإدارية التي تسمح بتحديد مستوى أداء الموظفين، وكيفية إنجاز المهام الموكلة إليهم.

ــ **تعزيز الإشراف الإداري:** الذي يسمح بالمتابعة المستمرة لبيئة العمل، والوقوف على أعمال الموظفين ومراقبتهم وإرشادهم، وتقديم التوضيحات، مع ضرورة التشجيع والإعتراف بالإنجازات.

ـ **فتح مكتب شكاوى للمواطنين:** ويكون ذلك من أجل تلقي الشكاوى التي ترد من قبل المواطنين سواء باليد أو عن طريق البريد الإلكتروني، مما يسمح لرئيس البلدية بالإطلاع على الصورة الحقيقية لسير العمل، والاخطاء التي تحدث من قبل الموظفين من أجل تلافيها، ما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل في البلدية والتقليل من حجم النفقات المالية.

ـ **إعادة تنظيم الوقت والمهام** : من خلال تسسيير المعاملات بشكل المتوافق مع الإستراتجية المتبعة في المؤسسة، ووضع خطط جديدة لتنفيذ المهام وإعادة هيكلة الوقت وتنظيمه.

ـ **الإستخدام الأمثل للقوى البشرية والمواد والمعدات:** من خلال التخطيط والتنظيم الجيد في إستغلال الموارد، ومن خلال إستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والإشراف والرقابة لتحديد أفضل الطرق للإنفاق والصرف، وإعتماد أسلوب الشفافية في تعين وأختيار الكوادر الكفوءة للعمل في عملية تنفيذ المشاريع، المحافظة على نوعية المواد والتجهيزات المطلوبة لتنفيذ المشروع، الإقتصاد في الوقت والجهد والمال.

ولا ننسى العمل على تحقيق التعاون والإنسجام بين الموظفين والعمال في البلدية من أجل تجنب تضارب المهام والإزدواجية والإحتكاك الي يضر بنوعية العمل المنجز والخدمات العامة المقدمة للمواطنين.

رابعاً ـ القواعد الإدارية التي يجب الإلتزام بها لتسهيل عملية التنمية في البلدية:

وحدة الأمر بحيث يتلقى المرؤوس الأوامر مباشرةً من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشر ولا يرفع تقاريره إلا إليه.

ـ **التسلسل الرئاسي:** يعتبر التسلسل الإداري المستمد من الهيكل التنظيمي هو المنظم لحركة العمل داخل البلدية، كما يؤدي إلى توضيح العلاقات بين الرئيس والمرؤوس والوضوح في تحديد المسؤوليات بين كافة العاملين في البلدية، يساعد في تحديد مهام الإشراف، يخفف من الفوضى والتضارب في المسؤوليات ما يسهل عملية المحاسبة.

مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات، فالتنظيم عبارة عن تفاعل بين الواجبات والقدرات، لذلك يجب دراسة قدرات كل موظف، لكي يتم تكليفه بالواجبات التي يستطيع القيام بها.

ـ **المرونة والبساطة:** أي أن يخضع التنظيم للتغير وفقاً لمقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذري، أن يكون هناك تناسب بين عدد الرئساء والمرؤوسين.

ـ **تجنب الإزدواجية:** وذلك من خلال جمع الوظائف المتشابهة في مكتب واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف، وعلى ها الاساس نقوم بتحديد مراكز العمل والوحدات والأقسام.

ـ **نشر ثقافة الرقابة الإدارية وأهميتها:** لأنها قد تؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط إا لم يتم توضيح أهميتها والهدف منها وشرح جدواها للعاملين، أما الخطوات التي من شأنها تعزيز الرقابة فهي:

ـ **تقديم المعلومات الصحيحة:** فالمعلومات الخاطئة تضلل عملية إتخاذ القرارات. وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة وغير متوقعة.

ـ **حسن توقيت تقديم المعلومات المقدمة** : فالمعلومات المتأخرة تفتقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية.

ـ **تسهيل إتخاذ القرارات:** من خلال تقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساساً لإتخاذ القرارات دون الحاجة لتفسير والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الامور الأقل أهمية.

ـ **الإستخدام الأمثل للموارد:** تنظيم وتوجيه الموارد البشرية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهود المبذولة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إستخدام طرق حديثة في تخطيط الموارد البشرية، المساهمة في تحديد الإحتياجات التدريبية وأهميتها للوظائف والأعمال المختلفة، توفير شتى أنواع التدريب والتأهيل داخل البلدية،

تهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم، معرفة التخصصات المطلوبة، تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية ، استيفاء الإحتياجات من الأفرا د في التوقيت المناسب،تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الراتب والمكافآت ، الإعداد الجيد لأعمال الإستقطاب والإختيار والتعين، حصر شامل للأفراد العاملين وكيفية توزيعهم، حصر الإمكانيات التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.

لأجل تطوير قدرات الأفراد على العمل وذلك بتوفيرشتى أنواع التدريب والتأهيل العلمي، وتوفير المناخ الملائم للعاملين لكي ينتجوا، حصر نوعي لكافة المهن والتخصصات والمهارات الفنية والمهنية ، تقدير الإحتياجات المستقبلية للقوى العاملة كماً ونوعاً لمشروعات التنمية على مستوى المهن والتخصصات المهنية المختلفة، إعداد الموازنات الدورية لعرض العمالة والطلب عليها للتعرف على الفائض أو العجز في القوى العاملة على مستوى المهن والتخصصات المتاحة من جهة وبين إحتياجات خطة التنمية من جهة أخرى، وضع استراتيجية لتخطيط الموارد البشرية طويلة الأجل وتتخللها خطط قصيرة الأجل حتى تتوفر المرونة لمواجهة المتغيرات التى تحدث، اتباع تصنيف مهنى قومي يتضمن توصيفاً كاملا لكافة المهن والأعمال الموجودة فى الدولة كأساس لضمان تخطيط الموارد البشرية بأسلوب علمى سليم، الإعتماد على اساليب تساهم فى التنبؤ بالمطلوب والمعروض من الموارد البشرية لضمان تحقيق التوازن بينها وتجنب مشكلات الفائض أو العجز فى القوى العاملة .

الإستعانة بمخزون المهارات وهي اكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً حيث توفر المعلومات المطلوبة من سجلات الأفراد وتوفر اساساً دقيقاً لتقييم المهارات المتاحة للمنظمة من خلال تخزين المعلومات الأساسية عن كل العاملين (مثل البيانات الشخصية , المهارات , المؤهلات , التاريخ الوظيفي وغيرها)وبذلك تستخدم معلومات مخزون المهارات كمدخلات لإتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والنقل وايضاً تساعد في تخطيط

تدريب الافراد وإستقطاب وإختيار العاملين الجدد .

ـ **التخطيط التتابعي** : ايضاً من الادوات المفيدة في تخطيط الموارد البشرية والذي يحدد الأفراد الذين يمكن أن يشغلوا مراكز معينة خلفاً للافراد السابقين وغالباً ما يتضمن هذا النوع إستخدام خريطة الإحلال والتي تظهر كل من شاغلي الوظائف والإحلالات المحتملة لها .

تحليل النسب:يعد من الأدوات التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية, حيث تتحدد قدرة المنظمة على البقاء والإستمراربمدى إمتلاكها لأفراد يمكنهم إحلال المراكز الحالية المختلفة اذا ما تطلبت الظروف في المستقبل. ويحسب هذا الرقم وفقاً لعدد الأفراد القابلين للترقي,وعدد الأفراد الموجودين في المنظمة للإحلال محل شاغلي الوظائف المحتمل ترقيتهم.

التعاون مع القطاعات الفعالة في المجتمع المحلي، يساهم في دعم مكونات التنمية المحلية، وتزويدها بالوسائل الأولية للمحافظة على استمرارية نمو المجتمع.

الخاتمة

إن أنماط تسيير الإدارات المحلية والبلديات حيثما وجدت، هي قابلة للتحسن و الاكتمال و بالتالي للتطور و معنى هذا يمكن إضافة التعديلات على الهياكل التنظيمية و تحسين أداء العمل في البلدية لتكون في خدمة المواطن طبقا لما تمليه التجربة و العلوم الحديثة لتنفيذ الأهداف الجديدة و تنمية القوى الإنتاجية وفقا لارتفاع درجة النضج و الوعي الاجتماعي لدى المسيرين والسعي إلى رفع مستوى الوعي السياسي والصحي والتكوين الإقتصادي لدى المكلفين بالتطبيق و ذلك تجنباً لأخطار الانحراف و التحجر البيروقراطي.

كما وإن الإنجازات التي على عاتق الجماعات المحلية لابد و أن تلبي معايير موضوعية علمية، لا شعبوية و لا لأغراض سياسية انتخابية و تؤدي خدمة حقيقية تساهم في ترقية المواطن إما فكرياً، اجتماعياً، اقتصادياً أو سياسياً.

و بناءً على ما نقول، فإن مهام البلدية يجب أن تعطي تصورا آخر لطريقة تسييرها بما يتماشى و الخط التوجيهي للإصلاحات الجارية وطنياً و دوليًا وبالتالي المضي قدماً نحو الحداثة والتطور.

تقوم عملية التنمية المحلية على عنصرين رئيسين، الأول عنصر المشاركة الشعبية التي تقود الى مشاركة السكان في جميع الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يحيونها معتمدين على مبادراتهم الذاتية، وعلى خروجهم من واقع المتلقي فقط إلى واقع المحاور والمراقب والضاغط والمشارك في صناعة القرار فتصبح البلدية نواة تغيير محلية وأهم قاعدة لممارسة التنمية وتعزيز مفاهيمها.

أما العنصر الثاني فهو توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية من قبل السلطة المحلية مما يشجع الاعتماد على النفس وعلى المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة منها الرامية الى تحقيق المصلحة

العامة المتمثلة في تحسين مستوى الحياة العامة وزيادة التعاون والمشاركة بين السكان مما يساعد من نقلهم من حالة اللامبالاة الى حالة المشاركة الفاعلة، وترسيخ حرص المواطنين للمحافظة على المشروعات التي يساهمون في تنفيذها على أرض الواقع.

خلاصة القول، إن البلدي يستوجب إتباع منهجيات علمية سليمة لتحقيق التنمية المحلية المنشودة، فما هي البرامج الثقافية الأنسب التي تؤدي إلى توطيد الروابط الإجتماعية وإشراك المواطنين على أوسع نطاق في صناعة القرار والتنفيذ، وتدريبهم على المساهمة في المشاريع العامة، وعلى الحفاظ على الملكيات العامة ومصالح المجتمع والوطن؟ وهل يجب تعديل القانون الحالي ليتماشى مع تطور حاجات الناس وتطور آلية عمل البلدية ؟

لائحة المراجع:

أولاً ـ الكتب

-١- ٢٠١٧ ***Oxford Dictionaries***

-٢- إبراهيم المطوع (١٤٣٠ – ١٤٣١ هـ)، ***التخطيط والتخطيط التربوي وأنواعه***، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.

– ٣- ساحلي مبروك، ***مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط***، الجزائر: جامعة أم البواقي.

ثانياًــ رسائل الماجستير

السبتي، وسيلة، **تمويل التنمية المحلية في إطار صندوق الجنوب (دراسة واقع المشاريع التنموية في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في الاقتصاد** غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية ٢٠٠٤.

ثالثاً ـ المقالات في المواقع الإلكترونية:

١- الشيخ، جهاد، **لمحة موجزة عن واقع البلديات في لبنان**، موقع الخيام، نشر في تاريخ ٢٠١٦/٤/٢١

٢- **مركز المعلوماتية للتنمية المحلية في لبنان**، على الرابط التالي:

http://www.localiban.org/article243.html

٤ رفيق، أشرف، تقرير بعنوان **بعلبك أقدم المدن اللبنانية.. زيارة إلى مدينة التاريخ والآثار** على موقع البيان الإلكتروني نشر في ٢٠٠٨/٣/٢٨

٥ خضر، مجد، تقرير بعنوان **مفهوم التنمية المحلية**، موقع موضوع، نشر ٢٠١٦/٥/٥

٦ موقع بلدية بعلبك الإلكتروني.**Baalbak. org**

رابعاً - الدوريات

شافي، نادر عبد العزيز، نحن والقانون، مجلة الجيش اللبناني، عدد ٣٧٠، ٢٠١٦

خامساً ـ المراسيم الإشتراعية

المرسوم الاشتراعي الرقم ١١٨/ ٧٧ (قانون البلديات)

سادساً - القرارات

قرار المجلس البلدي تاريخ٢٣/٥/ ٢٠٠٦ المصدق من وزارة الداخلية والبلديات

سابعاً - المقابلات

١ مقابلة مع المراقبة في قسم السلامة الغذائية بتاريخ ٢٠١٧/٣/٣

٢ مقابلة مع المهندس الميداني في البلدية بتاريخ ٢٠١٧/٣/٧

٣ مقابلات مع المواطنين الذين يتلقون الخدمات في البلدية المعنية بتاريخ ٢٠١٧/٣/٧

فهرس الموضوعات **ص**

لائحة الملاحق:

ـ الملحق رقم واحد: الأعمال التي تم إنجازها من الفترة الممتدة من ١٩٩٨/٧/١٥ ولغاية ٢٠٠٤/٣/٣١

ـ الملحق رقم اثنان: الهيكلية التنظيمية لبلدية بعلبك

ـ الملحق رقم ثلاثة: الجداول الملحقة بقرار مجلس بلدية بعلبك رقم/٣٦/ وتعديلاته استناداً لموافقة إدارة الأبحاث والتوجيه جدول رقم ١